

UNIVERSIDAD DE ALICANTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2018-2019

**DOMTI, Horizonte 2025. Evolución,
consolidación y reposicionamiento de marca.**

Sergio Miñano Muñoz
Dra. M^a Dolores De-Juan-Vigaray
Departamento de Marketing

Alicante, 28 de mayo de 2019

Resumen

DOMTI es una empresa con 23 años de trayectoria, nace en 1996 siendo la pionera de los TODO a 100 pesetas. DOMTI continúa expandiéndose desde ese mismo año hasta día de hoy, contando con 49 tiendas repartidas por ocho provincias. Este plan estratégico de marketing surge de la necesidad de una reorientación del negocio y se encuentra supervisado por parte de la gerencia. Para ello se estudiará el cómo y qué han hecho que DOMTI este donde se encuentra hoy, así como qué necesidades son satisfechas y cuales no a través de los análisis tanto interno como externo para encontrar el plan de acción idóneo para reorientar la empresa y obtener una mayor rentabilidad, un mejor posicionamiento, una mayor notoriedad de marca, así como una mayor creación de valor tanto para la empresa como para la sociedad. Finalmente se proponen recomendaciones para la empresa.

Abstract

DOMTI, the pioneer of the “ALL at 100 pesetas” retailers, founded in 1996, is a company with 23 years’ experience. DOMTI has continued expanding since 1996, nowadays having 49 stores in 8 provinces of Spain. This strategic marketing plan arises from the need for a business reorientation and is supervised by the management. For this reason, what DOMTI has done and how it has reached its current situation, as well as what needs are met, and which not, through a SWOT analysis in order to find the perfect plan to redirect the company and obtain bigger profits, a better positioning, brand awareness, as well as creating higher value, not only for the company, but also for society, will be studied. Recommendations for the management are given.

Palabras clave

Plan de marketing; DOMTI; marca; hogar; notoriedad; posicionamiento.

*La vida no es esperar a que pase la tormenta,
es aprender a bailar bajo la lluvia.*

Anónimo

Índice

1. Introducción	7
2. Propuesta de trabajo	9
3. Visión, misión, valores y definición de negocio	9
4. Análisis externo	10
4.1. Análisis del entorno general	10
4.2. Análisis del consumidor de DOMTI.....	12
4.2.1. Roles en la toma de decisiones de compra	12
4.2.2. Modelo de comportamiento del consumidor: 7 O's del mercado.....	13
4.2.1. Modelo estímulo-respuesta	13
4.2.2. Modelo decisión compra	17
4.3. Análisis de la competencia	18
4.4. Estructura del mercado	19
4.4.1. Análisis del mercado	19
4.4.2. Grupos estratégicos	21
4.4.3. Modelo de las 5 fuerzas competitivas	22
5. Análisis interno	28
5.1. Competencias específicas producto-mercado	28
5.2. Estructura y comunicación interna	28
5.3. Cartera de productos	36
5.3.1. Modelo BCG para DOMTI	36
5.3.2. Modelo GE-MK	38
5.4. Entornos competitivos	40
6. Análisis y Matriz DAFO.....	42
7. Fijación de objetivos	50
8. Decisiones estratégicas.....	51
8.1. Estrategias para la consecución de la ventaja competitiva.....	52
8.2. Estrategias competitivas	52
8.3. Estrategias de crecimiento	53
8.4. Estrategias de innovación	54
8.5. Estrategia de diferenciación a través de la marca	54
9. Variables del Marketing-Mix	58
9.1. Producto.....	58
9.2. Precio	61
9.3. Distribución	61
9.4. Comunicación	61
10. Cronograma del Marketing-Mix	63
11. Plan de acción.....	67
11.1. Acciones en proceso de implantación.....	67
11.1.1. Renovación de imagen.	67
11.1.2. Expansión	67
11.2. Acciones a realizar.....	68
11.2.1. Mejora de la comunicación.....	68
11.2.2. Mejora del posicionamiento	69
12. Plan económico.....	71

12.1.	Escenario Neutral	73
12.2.	Escenario optimista.....	74
12.3.	Escenario pesimista	75
13.	Conclusiones.....	76
13.1.	Conclusiones del análisis externo.....	76
13.2.	Conclusiones del análisis interno.....	77
14.	Recomendaciones generales para DOMTI	78
14.1.	Recomendaciones en relación a la empresa.....	78
14.2.	Recomendaciones en relación al mix de retail para el horizonte 2025	80
15.	Limitaciones del TFG y futuras líneas de trabajo.....	81
16.	Bibliografía.....	82
17.	Anexo 1	85
18.	Anexo 2	87
19.	Anexo 3	88
20.	Anexo 4	95
21.	Anexo 5	99

Índice de figuras

Figura 1:	Logotipo de la empresa matriz de Domti: Comercial Domene.....	7
Figura 2:	Logotipo de DOMTI.....	7
Figura 3:	Fachada principal tienda DOMTI.....	8
Figura 4:	Logo DOMTI zip.....	8
Figura 5:	Fachada tienda DOMTI Zip.....	8
Figura 6:	Análisis PESTEL para DOMTI	10
Figura 7:	Modelo estímulo-respuesta del consumidor	13
Figura 8:	Proceso clásico de decisión de compra.....	17
Figura 9:	Matriz de Abell adaptada a DOMTI	21
Figura 10:	Dendograma análisis clúster	22
Figura 11:	Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter	23
Figura 12:	Organigrama de ASPE 100, S.L.....	34
Figura 13:	Organigrama de las tiendas propias de DOMTI.....	35
Figura 14:	Matriz crecimiento-cuota de mercado de DOMTI	38
Figura 15:	Matriz atractivo-competitividad de DOMTI	39
Figura 16:	Matriz de ventaja competitiva de DOMTI	41
Figura 17:	Matriz DAFO de DOMTI	47
Figura 18:	Gráfico matriz DAFO	48
Figura 19:	Matriz de estrategias para DOMTI.....	49
Figura 20:	Imagen interior de una tienda original	55

Figura 21:	Imagen interior de una tienda renovada bajo la marca DOMTI Zip	56
Figura 22:	Producto con nueva imagen	56
Figura 23:	Etiquetado con la nueva imagen.....	57
Figura 24:	Logo de FRANIA original (cosmética, bisutería y complementos)	57
Figura 25:	Logo de FRANIA: nueva imagen	58
Figura 26:	Etiqueta verde identificativa “stopper del líneal”	59
Figura 27:	Logos de los 5 mundos de DOMTI.....	60
Figura 28:	Fases del ciclo de vida del producto de DOMTI.....	60
Figura 29:	Cartelería específica de campaña “verano”	62
Figura 30:	Cartelería de zona específica cabecera de góndola	63
Figura 31:	Carteles de las distintas campañas	64
Figura 32:	Nota del auditor sobre las cuentas del 2017	72

Índice de tablas

Tabla 1:	Roles en la toma de decisión de compra de DOMTI	13
Tabla 2:	7 O's del mercado de DOMTI	14
Tabla 3:	Clasificación de los “grupos de referencia”	15
Tabla 4:	Tabla resumen de la intensidad de la competencia	20
Tabla 5:	Cuadro resumen de la intensidad de la competencia actual de las tiendas DOMTI en 2019.....	24
Tabla 6:	Competencias específicas producto-mercado de DOMTI	29
Tabla 7:	Subdivisión de categorías de productos de DOMTI	36
Tabla 8:	Fortalezas de DOMTI.....	43
Tabla 9:	Debilidades de DOMTI	44
Tabla 10:	Oportunidades de DOMTI	45
Tabla 11:	Amenazas de DOMTI	46
Tabla 12:	Estrategias competitivas genéricas.....	52
Tabla 13:	Matriz de estrategias de crecimiento de Ansoff	54
Tabla 14:	Cronograma de las campañas de DOMTI	66
Tabla 15:	Datos contables 2017	71
Tabla 16:	Media de gastos de 2013 a 2015	72
Tabla 17:	Resumen de los ingresos y gastos de DOMTI escenario neutral	73
Tabla 18:	Resumen de los ingresos y gastos de DOMTI escenario optimista.....	74
Tabla 19:	Resumen de los ingresos y gastos de DOMTI escenario pesimista	75
Tabla 20:	Recomendaciones en relación al mix de retail	80

1.Introducción

Comercial Domene (véase el logo de la empresa en la figura 1) nace en 1986, fruto de la experiencia de los fundadores en la venta ambulante en mercadillos, coincidiendo en aplicar todo lo que conocen en establecimientos, con una gran variedad de producto, muy buena relación calidad precio y precio único. Estos elementos son los necesarios para crear los comúnmente conocidos como “TODO A 100 pesetas”.

Figura 1: Logotipo de la empresa matriz de Domti:
Comercial Domene



Fuente: Aspe 100, S.L.

Durante los siguientes 10 años la empresa crece tanto en volumen de trabajo, como en número de establecimientos a suministrar, por lo que, en 1996 con la puesta en marcha de las actuales instalaciones logísticas, nace DOMTI (véase la figura 2), unas tiendas que lo que buscan es unificar la imagen y dotar de personalidad al negocio, siendo este el germen de las actuales tiendas DOMTI (véase la figura 3). Actualmente y desde junio de 2018 nace DOMTI zip (véase la figura 4) siendo esta una nueva tienda renovada y de menor tamaño que las tiendas DOMTI, con una nueva imagen y diseño interior (véase la figura 5).

Figura 2: Logotipo de DOMTI



Fuente: ASPE 100, S.L.

Figura 3: Fachada principal tienda DOMTI



Fuente: Sergio Miñano

Figura 4: Logo DOMTI zip



Fuente: www.domti.es

Figura 5: Fachada tienda DOMTI Zip



Fuente: <https://www.facebook.com/Domti100/>

2.Propuesta de trabajo

La época dorada de DOMTI transcurre desde 1996 en sus comienzos hasta aproximadamente 2015, durante los cuales el éxito de DOMTI fue indiscutible. En la actualidad DOMTI, no atraviesa por una buena situación, el actual sistema de consumo tan rápido y competitivo a la vez ha hecho que DOMTI se quede a la cola de las tendencias y sea una “tienda multiprecio” más. Esto provoca que sea necesario llevar a cabo una reestructuración tanto a nivel interno de la propia empresa, como de las tiendas, con una nueva imagen para crear ese rejuvenecimiento necesario y llevar a DOMTI a ser la pionera de nuevo en el sector y ser diferente al resto de las empresas, pudiendo así recuperar la cuota de mercado perdida.

Para ello en este Trabajo Fin de Grado (en adelante TFG), se tratará de encontrar una visión, misión y definición de negocio que la dote de una personalidad propia. Posteriormente se buscará a través de la trayectoria de la empresa y de su entorno tanto interno como externo, una estrategia de marketing que consiga revitalizar las tiendas DOMTI. Siendo necesario y con carácter de urgencia la realización de este plan estratégico de marketing con una visión corto placista en un primer momento, pero focalizado a obtener una ventaja competitiva en el largo plazo.

3.Visión, misión, valores y definición de negocio

Este apartado está dedicado a conocer a qué se dedica, dónde va enfocado el negocio y que ofrece a sus clientes.

En la búsqueda de información secundaria realizada sobre estos temas tanto en su página web www.domti.es, como en documentos accesibles, no se ha encontrado nada relativo a estos aspectos, es decir, su visión, misión, valores y definición de negocio, no constando en ninguno de ellos. Estos aspectos serán tratados con mayor profundidad conforme avance el TFG, siendo precisamente uno de los aspectos clave del reto del reposicionamiento de la empresa.

4. Análisis externo

En este apartado, se busca encontrar y estudiar qué factores externos son los que nos afectan de manera notable, pero la empresa no puede controlar.

4.1. Análisis del entorno general

En primer lugar, necesitamos saber cómo se encuentra el entorno general en la actualidad por lo que utilizando el análisis PESTEL se llevará a cabo.

Figura 6: Análisis PESTEL para DOMTI

	Muy negativo	Negativo	Neutral	Positivo	Muy positivo
POLÍTICO					
Intervencionismo del gobierno					
Políticas, regulación, restricciones, estándares					
Subsidios, ayudas					
ECONÓMICO					
Intereses, tipo de cambio, inflación					
Desempleo					
Salarios					
Facilidad de crédito					
SOCIOLÓGICO					
Demografía					
Estilo de vida					
Comportamiento del consumidor					
TECNOLÓGICO					
Nuevos inventos					
Eficiencia					
MEDIO AMBIENTE					
Clima y tiempo					
Negocios responsables					
LEGAL					
Entorno legal nacional					
Entorno legal internacional					
Legislación					

Fuente: Elaboración propia

Ámbito político: En el ámbito político, 2019 está siendo un año muy turbulento. Las elecciones generales del 28 de abril, junto con las autonómicas en la Comunidad Valenciana, importante para el negocio,

han generado un panorama político distinto al ya existente en cuanto a composición de partidos políticos. La irrupción de nuevos partidos políticos en las cortes tanto generales como autonómicas provoca un panorama político inestable e impredecible. En el ámbito nacional la dificultad para elegir presidente del gobierno por el número de escaños obtenidos por cada partido provoca aún más incertidumbre a la actual, afectando esto a la economía y por tanto a los niveles de gasto de los consumidores, pudiendo afectar no solo a DOMTI sino a cualquier tipo de negocio. En el ámbito regional, los escaños obtenidos por cada partido apuntan claramente a una repetición del pacto de gobierno de la legislatura anterior (2015-2019), por lo que no se percibe una gran incertidumbre a nivel regional y por ello una afección mínima al gasto en consumo.

Ámbito económico: En España se espera una desaceleración en el crecimiento. Esta en parte se debe a la desaceleración del consumo privado, el agotamiento del tono expansivo de la política fiscal, la incertidumbre sobre el impacto del aumento del salario mínimo interprofesional y la inseguridad jurídica que condiciona la inversión residencial. A pesar de ello el avance de la actividad se mantiene sólido en el corto plazo, por lo que la recuperación económica sigue su curso. Este ámbito provoca en DOMTI incertidumbre en cuanto a ventas, ya que el consumo privado crece, pero se modera según las expectativas económicas a corto plazo.

Ámbito sociológico: en cuanto a la demografía española, la generación del baby boom empieza a llegar a la edad de jubilación, mientras que la natalidad en sigue en niveles bajos (1.31 hijos por mujer en 2017). En cuanto a la calidad de vida de los españoles un dato reseñable es que tenemos la segunda esperanza de vida más elevada de los países pertenecientes a la OCDE con 83 años, solo por detrás de Japón con 83.9 años.

Ámbito tecnológico: España atrae inversión tecnológica del exterior y además la exporta a otros países. Esto se demuestra con el crecimiento de la inversión y la exportación de componentes y productos tecnológicos desarrollados en España. Así mismo la tecnología ha irrumpido en el sector retail, necesitando de ésta para su digitalización. Ésta se hace necesaria para la mejora de la experiencia de compra de los consumidores, con el fin de estimular los sentidos de estos y a la vez estimular las compras. Esto demuestra el bajo grado de digitalización de DOMTI, por

lo que en la actualidad es un ámbito en el que DOMTI necesita actualizarse y comenzar un proceso de digitalización con el fin de estar a la altura de las nuevas formas de venta.

Ámbito medio ambiental: España posee uno de los mejores climas de Europa, es por ello la gran cantidad de turismo que atrae año tras año. Además, España ostenta una posición elevada entre los países más preocupados por la naturaleza. Ello se demuestra con medidas de carácter medio ambiental como la prohibición de la venta de vehículos de gasolina o diésel a partir de 2014 con el fin de cumplir el objetivo de descarbonización de la economía europea en 2050. Otra ley con carácter medio ambiental con incidencia en DOMTI es la ley de la prohibición de la venta de bolsas de plástico a partir de 2021. Esta ley no solo incluye la prohibición de venta de bolsas de plástico, sino que va más allá e incluye la prohibición de otros tipos de productos que incluyan plásticos de un solo uso como pueden ser en DOMTI los platos de un solo uso, por ejemplo. Es por ello que DOMTI ha comenzado a incluir algunos productos producidos con plástico reciclado o fabricados con caña de azúcar y maíz.

Ámbito legal: En el entorno legal, España posee una gran regulación legal lo que provoca una gran seguridad jurídica. Además, la pertenencia a la Unión Europea provoca una mayor seguridad jurídica, ya que hay leyes que son comunitarias y afectan a todos los países miembros. Existe además una serie de medidas de carácter legal para la ayuda a la contratación de la que DOMTI se puede ver beneficiada, por ejemplo con reducciones en las cuotas de los seguros sociales, contratos de formación, etc.

4.2. Análisis del consumidor de DOMTI

4.2.1. Roles en la toma de decisiones de compra

En el proceso de decisión de compra, cuando hablamos de una tienda como DOMTI, con el formato B2C (Business to Consumer), es muy importante tener en cuenta los roles de las personas que afectan a la hora de tomar la decisión de compra. Existen un total de 5 roles tal como nos indica Kotler (1980), siendo estos los que se resumen en la tabla 1:

Tabla 1: Roles en la toma de decisión de compra de DOMTI

ROL	Descripción
Iniciador	<i>Cualquier persona que tenga una necesidad de un producto del hogar, higiene, limpieza o belleza y DOMTI lo pueda cubrir.</i>
Influenciador	<i>Personas afines al comprador que influyen en la decisión de compra para decantarse por un producto u otro de las opciones que DOMTI ofrece. En este rol también se encontraría el personal de tienda, ya que también puede influir en la compra del producto.</i>
Decisor	<i>Persona que decide que producto o productos comprar de todos los que oferta DOMTI.</i>
Comprador	<i>Persona que realmente realiza la adquisición pagando la cantidad monetaria correspondiente.</i>
Usuario	<i>Persona que realmente utiliza el producto. No tiene por que coincidir con el comprador.</i>

Fuente: Kotler (1980) adaptado para DOMTI

4.2.2. Modelo de comportamiento del consumidor: 7 O's del mercado

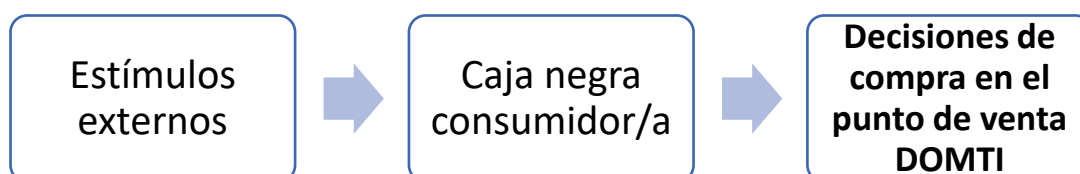
A través del modelo de las 7 O's del comportamiento del consumidor propuesto por Kotler (1997), se debe de responder las 7 preguntas que nos propone cada O y que se muestran en la tabla 2.

Tras analizar la situación actual de DOMTI, una vez respondidas las preguntas se puede observar que están bien enfocadas por la empresa. Sin embargo, la pregunta que responde a las ocasiones podría decirse que es un poco difusa en estos momentos para la empresa, llevándola a un claro desposicionamiento del mercado.

4.2.1. Modelo estímulo-respuesta

Según Kotler et al. (1996), durante el proceso de compra y de elección del producto los consumidores pasan por una serie de fases, las cuales se enmarcan en el modelo estimulo-respuesta. Este modelo consta de tres fases las cuales se encuentran reflejadas en la figura 7. En primer lugar, el comprador recibe una serie de estímulos externos, pasando a una segunda fase a lo que se denomina caja negra del consumidor. Por último, una vez evaluados en la caja negra, se toman las decisiones finales de compra, dando por finalizado el proceso de compra.

Figura 7: Modelo estímulo-respuesta del consumidor



Fuente: Kotler et al. (1996) adaptado a DOMTI

Tabla 2: 7 O's del mercado de DOMTI

Ocupantes	<i>¿Quién constituye el mercado?</i>
	El mercado lo constituyen todas las personas del segmento al que está enfocado DOMTI.
Objeto	<i>¿Qué compra el mercado?</i>
	El mercado compra productos relacionados con el hogar, la higiene personal, la belleza, ...
Objetivo	<i>¿Por qué compra el mercado?</i>
	El mercado compra en DOMTI para cubrir las necesidades del día a día.
Organizaciones	<i>¿Quién participa en la compra?</i>
	En la compra participan tanto particulares, como empresas y trabajadores autónomos.
Operaciones	<i>¿Cómo compra el mercado?</i>
	Los consumidores compran al contado, pudiendo ser tanto en efectivo como en tarjeta.
Ocasiones	<i>¿Cuándo compra el mercado?</i>
	El mercado compra diariamente, conforme surgen sus necesidades, tanto planificadas como improvisadas.
Outlets	<i>¿Dónde compra el mercado?</i>
	El mercado compra en nuestros establecimientos.

Fuente: Kotler (1997) adaptado para DOMTI

¿Qué es y qué ocurre en la caja negra del consumidor en el caso de DOMTI? La caja negra del comprador es la mente del comprador. En ella se encuentran todas las experiencias de compra anteriores y todos los factores/características personales que hacen que un comprador se decante por una opción de compra u otra.

A continuación, se revisan las características o factores del consumidor que provocan la respuesta de la decisión de compra:

- **Factor cultural:** Dentro de este factor se encuentra el conjunto de valores, percepciones, preferencias y comportamientos aprendidos a lo largo de la vida. En la actualidad, según el estudio de Privalia “Informe Home 2018” el 80 % de los españoles detesta la falta de orden y limpieza en un hogar, por lo que es un elemento muy arraigado en los españoles por lo que las tiendas DOMTI, ayudan a llevar a cabo esa labor.
- **Factor social:** Dentro de este factor se encuentran las actitudes hacia productos o actividades que están influenciadas por nuestras relaciones sociales. Esta influencia viene dada por los grupos de personas (véase la tabla 3) que tienen un poder influenciador en cada uno de nosotros. Pudiendo encontrar 2 tipos según pertenezcan o no al mismo.

Tabla 3: Clasificación de los “grupos de referencia”

GRUPOS DE PERTENENCIA	Informales (no hay un comportamiento reglado)	Formales (con normas precisas y determinadas)
Primarios (relación frecuente)	<i>Familias, amigos</i>	<i>Grupos de trabajo</i>
Secundarios (relación esporádica)	<i>Clubs deportivos, clubs recreativos</i>	<i>Partidos políticos, sindicatos, asociaciones profesionales</i>
GRUPOS DE NO-PERTENENCIA	Con contacto directo	Sin contacto directo
Grupos de aspiración (influencia mayor)	<i>Directivos de la empresa, personas o grupos conocidos</i>	<i>Personajes famosos</i>
Grupos de disociación (inhibidor de la compra)	<i>Personas o grupos conocidos</i>	<i>Políticos, organizaciones, personajes famosos</i>

Fuente: De-Juan-Vigaray (2004)

La elección de un producto varía también en función de la etapa del ciclo de vida que se encuentre el individuo, ya que las decisiones cambian a lo largo de la vida según nuestras circunstancias personales (casad@, soltero@, con hijos, etc).

- **Factor personal:** Dentro de este factor se encuentra la ocupación, el estilo de vida, las circunstancias económicas, la personalidad y el autoconcepto. Este fue uno de los factores más relevantes durante la crisis económica para DOMTI. El hecho de ser un negocio con unos precios únicos y relativamente bajos, hicieron que fuera una buena opción para las familias con una circunstancia económica delicada.
- **Factor psicológico:** Dentro de este factor se encuentran varias variables:
 - **Motivación:** En la voluntad y cantidad de esfuerzo que un individuo está dispuesto a dedicar para la consecución de un hecho determinado o la satisfacción de una necesidad. En DOMTI, la cantidad de esfuerzo necesaria para poder llevar a cabo la compra es mínima, ya que los productos ofertados son de uso cotidiano y no necesitan un largo proceso de compra.

- **Percepción:** Forma en que cada persona organiza e interpreta los datos que recibe del exterior.

En esta variable el boca a boca tiene un papel importante en DOMTI, debido a que, salvo una página de Facebook y una cuenta de Instagram, no existe otro canal de comunicación al cliente que no sea la propia tienda física. Esto lleva a que el boca a boca sea actualmente uno de los instrumentos clave en la promoción del negocio, tal es así que la percepción que tiene el cliente de los productos, tienda, etc. es la que le transmite a terceras personas. Esta percepción es la que se queda en el consumidor y será la que haga que vuelva a comprar y anime a otras personas a hacerlo o por el contrario no repita.

- **Aprendizaje:** Esta variable contiene los cambios que surgen en la conducta de una persona debido a la experiencia que posee.

En DOMTI, una vez el consumidor conoce el establecimiento, teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos el consumidor conoce el amplio surtido de productos, repite la compra. La repetición no solo se produce de los mismos productos, sino que prueba otros productos que aún no habían adquirido, principalmente por el hecho del buen resultado obtenido en las compras anteriores de otros productos.

Uno de los inconvenientes de esta variable, es en la retirada de productos o roturas continuas de stock. En estos casos el aprendizaje no se lleva a cabo en positivo, sino en negativo, ya que la insatisfacción de sus necesidades por parte de DOMTI puede provocar la pérdida de ese cliente habitual, debido a ese aprendizaje negativo de la experiencia de compra.

- **Creencias y actitudes:** Dentro de este factor las creencias y actitudes vienen definidas principalmente por la religión y la cultura (costumbres) que uno recibe por educación.

En el contexto tan globalizado en el que convivimos actualmente, hace que una parte de los consumidores no acepten ciertos tipos de productos, ya que atenta contra sus costumbres y no son público objetivo del mismo.

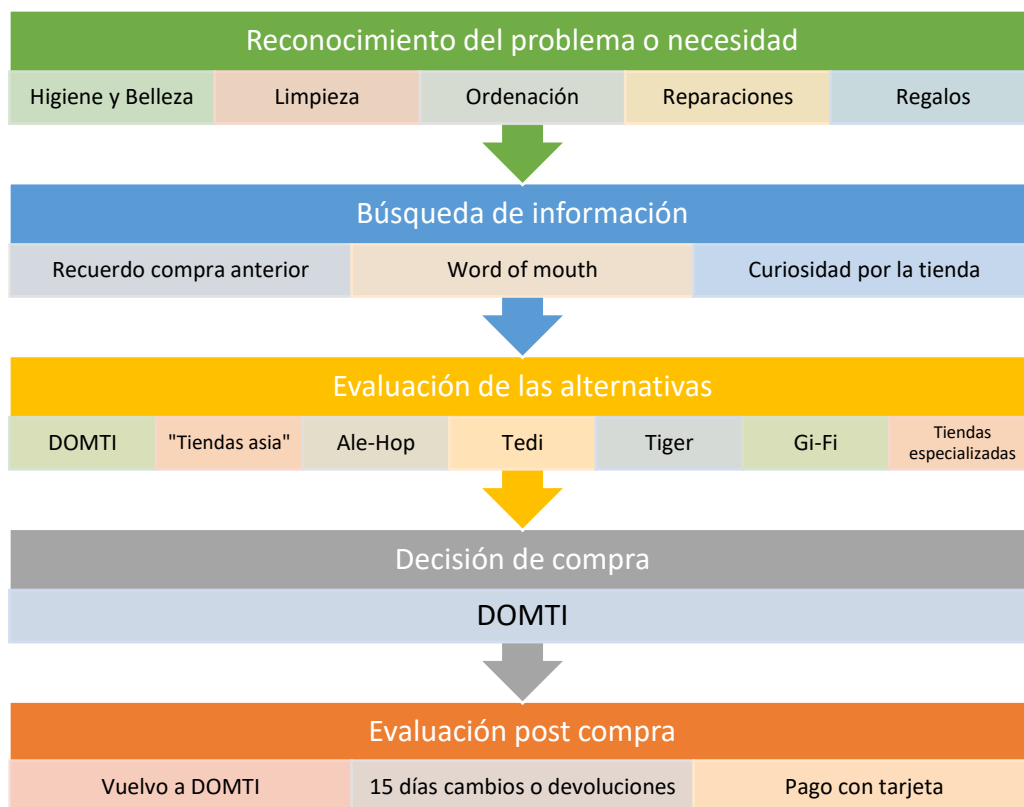
En DOMTI, no suele ocurrir este tipo de hechos ya que son productos que podríamos llamar globales y son utilizados por la gran mayoría de culturas.

4.2.2. Modelo decisión compra

En este apartado se busca estudiar el proceso de decisión de compra del consumidor. Para ello se utilizará el modelo de decisión de compra propuesto por Engel-Blackwell-Kollet (1968) el cual se puede observar en la figura 8.

Este es el modelo clásico de decisión de compra y puede seguir o no todas las fases dependiendo de si es una compra de alta o baja implicación. En el caso de las tiendas DOMTI las compras son de baja implicación, ya que son compras repetitivas, frecuentes, por impulso o de bajo precio y riesgo. Esto hace que puedan eliminarse algunas fases de este proceso e incluso como suele ocurrir en las compras por impulso el proceso se invierta, es decir, primero se toma la decisión de compra y posteriormente se justifica el porqué de esa compra.

Figura 8: Proceso clásico de decisión de compra



Fuente: Adaptado de Engel-Blackwell-Kollet (1968) para DOMTI

4.3. Análisis de la competencia

En este apartado se tratará de conocer los principales competidores a través de la intensidad de la competencia en cada ámbito del negocio, según el competidor se dedique o no y en qué medida a cada uno de ellos, para ello se ha elaborado una tabla resumen (véase la tabla 4) con los principales competidores en el eje vertical, teniendo en cuenta una clasificación según sean competidores con venta única o principalmente en tienda física o únicamente en tienda on line. Los ámbitos en los que pueden afectar a DOMTI se presentan en el eje horizontal.

Para llevar a cabo este análisis se ha realizado una escala de 3 niveles que determinan la intensidad de la competencia:

- Rojo: competencia fuerte
- Amarillo: competencia intermedia
- Verde: competencia débil

En color azul se presenta a DOMTI con todos los ámbitos de los que se compone. Los huecos en blanco muestran la no existencia de competencia o existencia de la misma, pero con carácter muy residual por lo que no se tiene en cuenta.

A raíz de la tabla se puede concluir que los principales competidores tanto por competencia muy fuerte como por mayor amplitud de ámbitos en común son:

- Las “tiendas Asia”. Estas son los bazares chinos, destacando por cubrir todos los ámbitos que cubre DOMTI con una competencia muy fuerte y con un surtido aún más amplio, a pesar de que el precio es mayor que en DOMTI. Aun así, un ámbito en el que este tipo de tiendas flaquea un poco es en la cosmética, esta genera rechazo por parte de los consumidores al tener la percepción de que son productos de mala calidad, por lo que en este ámbito no supone una competencia fuerte para DOMTI.
- En segundo lugar, encontramos las tiendas Tedi cuyos resultados muestran que en 8 de los 16 ámbitos existe una competencia muy fuerte y en el resto media o muy débil. En el ámbito del textil no existe como potencial competencia, ya que Tedi no posee un surtido de ropa como si posee por ejemplo DOMTI con camisetas de manga corta, por lo que al no disponer Tedi de esos productos o disponer de ellos en momentos puntuales, no se valora como competencia.

4.4. Estructura del mercado

4.4.1. Análisis del mercado

Para realizar el análisis de mercado utilizaremos el modelo de Abell (1980), en el cual a través de tres dimensiones se estudia el mercado concreto que cubre una empresa, en concreto en este TFG, DOMTI. Las tres dimensiones a estudiar son las siguientes:

- **Necesidades de los clientes:** Para el estudio de las necesidades de los clientes se ha utilizado la gama de productos que ofrece DOMTI, utilizando estos como necesidades, ya que es lo que los clientes buscan encontrar en una tienda DOMTI. Estos son los productos que cubren las necesidades básicas del hogar, es decir, útiles del hogar (menaje, plástico, cubertería, platos, ...), limpieza e higiene (champú, gel, suavizantes para cabello, detergentes, lejía, friegasuelos, ...), productos de belleza (pintauñas, colonias, pinzas del pelo, collares, ...), bricolaje (herramientas, iluminación, ...), así como también productos de papelería y oficina (libretas, bolígrafos, clips, pegamentos, ...) tanto para los adultos como para los más pequeños de la casa. Para ello se han incluido estos productos en los grupos de productos que se utilizan en las tiendas Domti zip, siendo estos: hogar (útiles del hogar), beauty (productos de belleza y de higiene personal), brico (herramientas y tecnología), crea (papelería, oficina y regalos) y limpio (limpieza).
- **Grupos de clientes:** El mercado objetivo de DOMTI ha sido delimitado mediante segmentos de edad (-20, 21-30,31-40,41-50, +50). Una vez ubicados en la matriz se puede concluir que el mercado objetivo de las tiendas DOMTI se basa principalmente en personas de mediana edad y mayores. Por lo que se podría delimitar principalmente en personas de 31 años de edad en adelante.
- **Forma de cubrir la necesidad:** La forma de cubrir la necesidad se basa en la compra en tienda física. De esta forma se busca un trato personalizado y de confianza hacia el cliente, pudiendo así resolver sus dudas sobre su compra, productos o cualquier otra pregunta que pueda ser resuelta in situ.

Tabla 4: Tabla resumen de la intensidad de la competencia

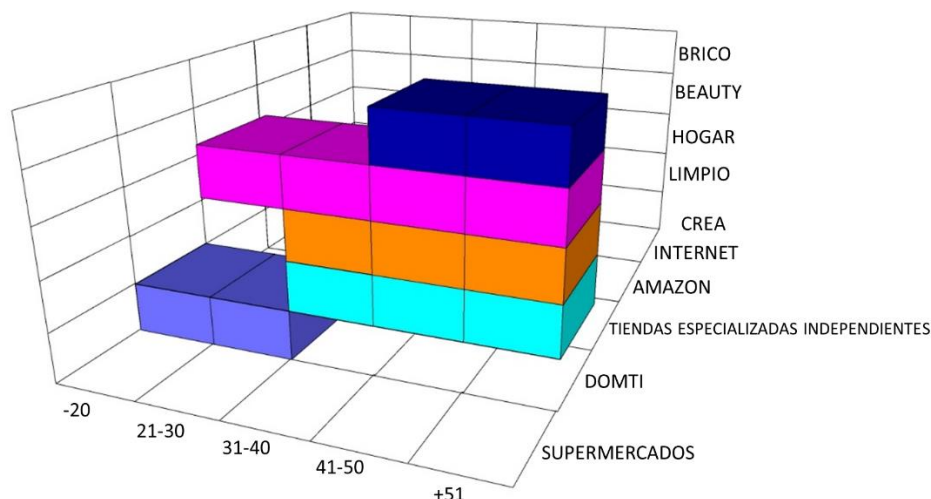
		crea				brico			limpio	hogar				beauty			
		Papelería	Juguetes	Regalos	Manualidades	Electricidad	Herramientas	Tecnología	Droguería	Decoración	Menaje	Textil	Aromas del hogar	Cosmética	Bisutería	Complementos	Cuidado personal
Competidores venta tradicional	Domti	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	"Tiendas Asia"	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	TEDI	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	ALE-HOP www.ale-hop.net	●	●	●	●			●		●	●	●			●	●	●
	flyng tiger copenhagen	●	●	●	●					●	●		●				●
	GIP ¡Que Geniales!	●	●	●	●			●		●	●	●					
	Tiendas especializadas papelería	●		●	●												
	Tiendas especializadas droguería								●				●				●
Competidores venta on line	amazon	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	AliExpress	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Tiendas on line Supermercados					●	●	●	●	●	●	●	●				●

● Domti ● Competencia muy fuerte ● Competencia media ● Competencia débil

Fuente: Elaboración propia

Para ello se ha representado gráficamente estos datos en la matriz que surge de aplicar el modelo de Abell (véase la figura 9) al incorporar las 3 dimensiones anteriores.

Figura 9: Matriz de Abell adaptada a DOMTI



Fuente: Abell (1980) adaptado para DOMTI

4.4.2. Grupos estratégicos

Este apartado tiene como objetivo realizar un análisis de grupos estratégicos con el fin de ver las similitudes entre los competidores y agruparlos. Para ello se realizará un análisis clúster de los competidores de DOMTI, teniendo en cuenta una serie de dimensiones estratégicas. Dichas dimensiones estratégicas según Mas (1996) son las relacionadas con las barreras de movilidad, las cuales se pueden dividir en tres tipos de categorías: de mercado, de oferta de la industria y de características de la empresa. Estas se han dividido en 15 dimensiones agrupadas en los tres grupos mencionados anteriormente. Como se puede observar (véase el anexo 1) las cuestiones 1 a 5 tienen que ver con dimensiones relacionadas con el mercado, las cuestiones 6 a 10 con dimensiones relacionadas con la oferta de la industria y las cuestiones 11 a 15 con dimensiones relacionadas con características de la empresa.

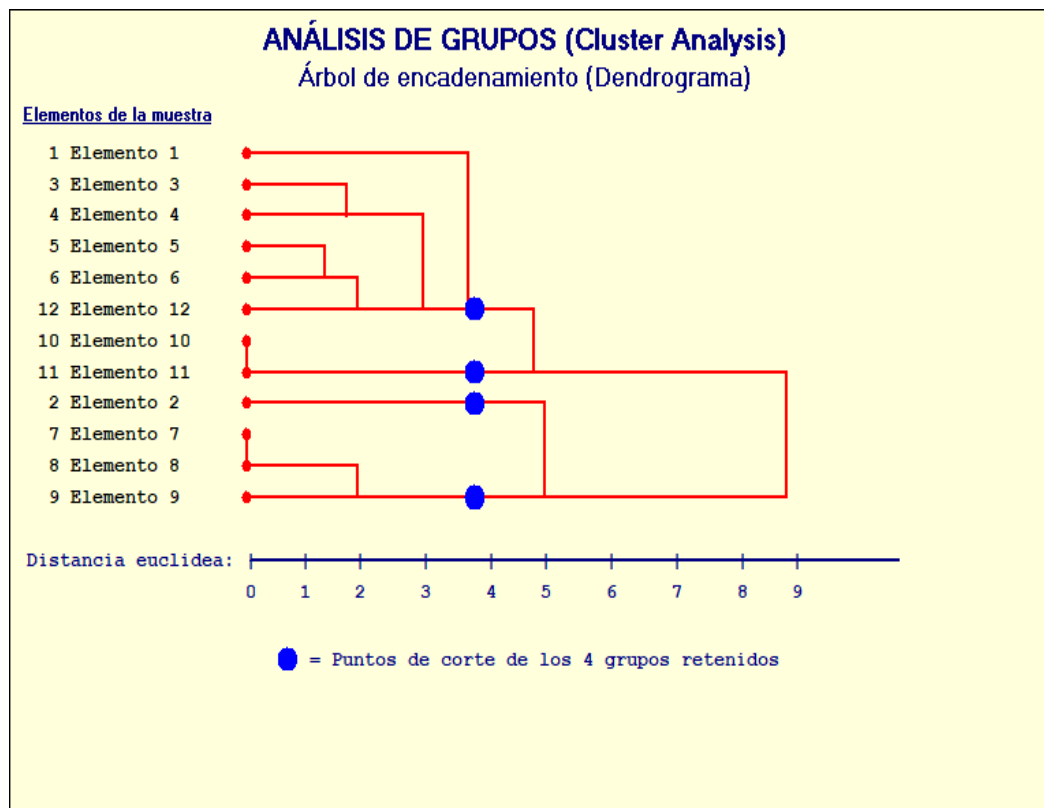
Una vez introducidos los datos (véase el anexo 2) se procede a realizar un análisis estático de los grupos estratégicos, por lo que se realiza un análisis clúster ascendente mediante el algoritmo de Johnson (véase el

anexo 3). El dendograma obtenido en la figura 10 muestra 4 grupos estratégicos:

- Grupo 1: DOMTI, Tedi, Ale-Hop, Tiger, GiFi, Supermercados online
- Grupo 2: Amazon, AliExpres
- Grupo 3: Tiendas Asia
- Grupo 4: Tiendas especializadas en papelería, en droguería y en ferretería

La lectura de los grupos estratégicos obtenidos es que los grupos están bien definidos. DOMTI opera en un grupo en el que la competencia intratipo es extremadamente intensa.

Figura 10: Dendograma análisis clúster



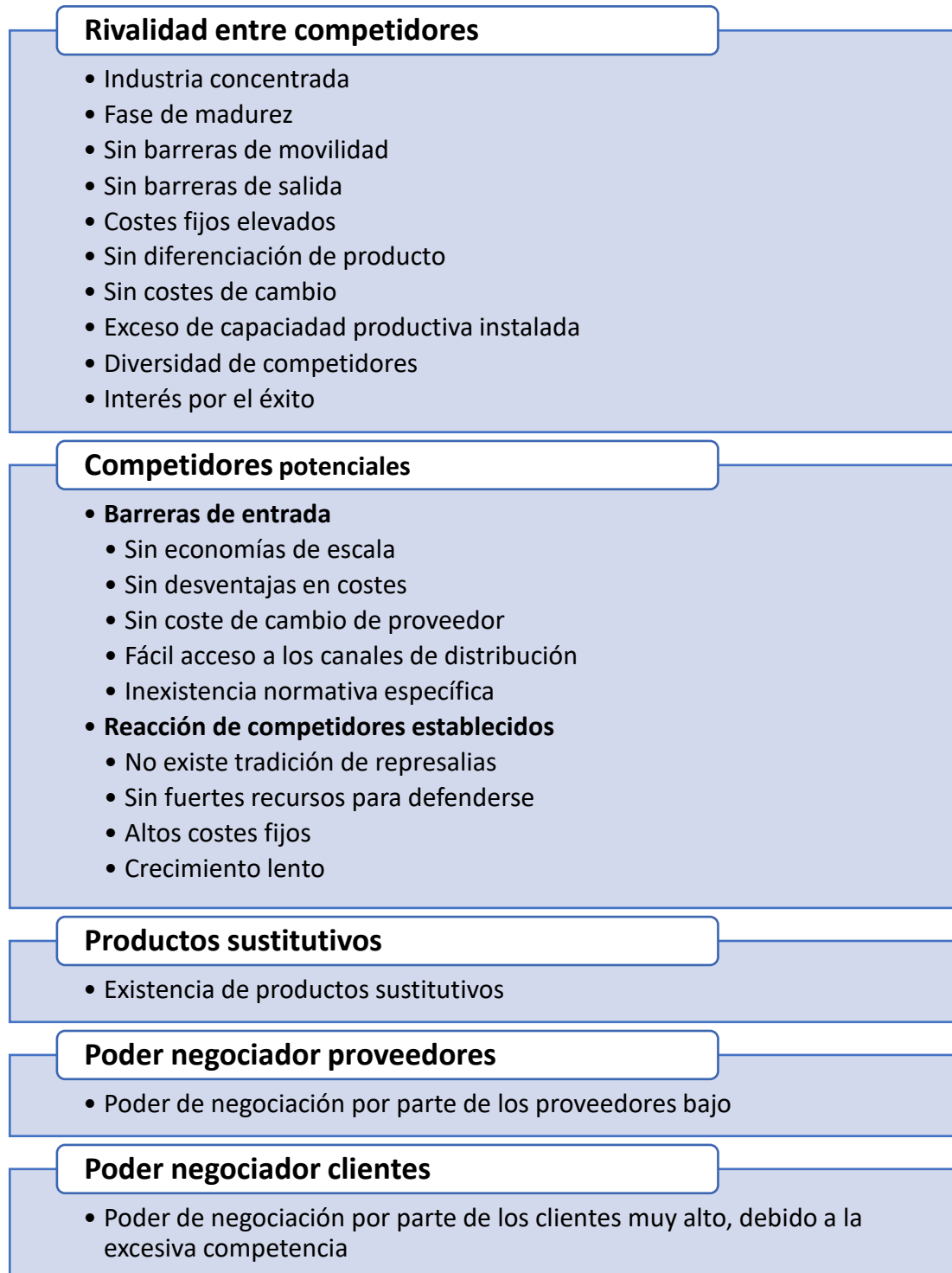
Fuente: Elaboración propia mediante programa DYANE

4.4.3. Modelo de las 5 fuerzas competitivas

Este apartado tiene como cometido estudiar el nivel de atractivo del sector en el que se encuentra DOMTI según el modelo de las 5 fuerzas de Porter (2009) estructurado según se muestra en la figura 11.

La lógica del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter sigue el siguiente planteamiento: a mayor nivel de una fuerza menor atractivo tiene el sector, es decir, por ejemplo, a mayor intensidad de la competencia, menor atractivo posee el sector.

Figura 11: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Porter (2009) adaptado a DOMTI

- **Intensidad de la competencia actual (Rivalidad entre competidores):**

La intensidad de la competencia es el resultado de una serie de factores estructurales, los cuales se resumen en la tabla 5 y son desarrollados a continuación.

Tabla 5: Cuadro resumen de la intensidad de la competencia actual de las tiendas DOMTI en 2019

Factores	Intensidad competencia	Atractivo del sector
Número competidores y equilibrio entre ellos	Baja	Alto
Ritmo crecimiento sector	Alta	Bajo
Barreras movilidad	Alta	Bajo
Barreras de salida	Baja	Alto
Estructura de costes	Alta	Bajo
Diferenciación de productos	Alta	Bajo
Costes cambio proveedor	Alta	Bajo
Capacidad productiva instalada	Alta	Bajo
Diversidad de competidores	Alta	Bajo
Intereses estratégicos	Alta	Bajo

Fuente: elaboración propia

- **Número de competidores y equilibrio entre ellos:** DOMTI se encuentra en una industria concentrada, ya que principalmente en el sector solo hay una vía, la venta en tiendas físicas. *Por ello la intensidad de la competencia disminuye y el atractivo del sector es mayor.*
- **Ritmo de crecimiento del sector:** el sector al que pertenece DOMTI se encuentra actualmente en fase de madurez, es por ello por lo que el ritmo de crecimiento es muy débil. *Por tanto, a menor crecimiento la intensidad de la competencia aumenta, siendo los competidores aún más agresivos para captar clientes, por lo que el atractivo del sector disminuye.*
- **Barreras de movilidad:** en el sector no se encuentra ninguna dificultad ni obstáculo que permita a las empresas moverse de un segmento a otro. *Por tanto, la intensidad de la competencia aumenta y el atractivo del sector disminuye.*

- ***Barreras de salida:*** no existen barreras de salida, ya que no hay activos especializados, costes fijos de salida, interrelaciones estratégicas, etc. Que funcionen como una barrera a la hora de abandonar el sector. *Por tanto, la inexistencia de barreras de salida hace que la intensidad de la competencia disminuya y el atractivo del sector sea mayor.*
- ***Estructura de costes:*** el peso de los costes fijos respecto de los variables es elevado, ya que los alquileres, suministros y mantenimiento, salarios, ... suponen una parte amplia de los costes totales. Es por ello que, aunque los costes fijos no son excesivamente altos es necesario tener una venta lo más alta posible para poder soportarlos. *Por tanto, la intensidad de la competencia aumenta y el atractivo del sector disminuye.*
- ***Diferenciación de productos:*** la diferenciación de productos en el sector es prácticamente nula, ya que el mismo producto se vende en todos los establecimientos, con la única diferenciación que se puede encontrar del packaging y no en calidad de producto. *Por tanto, la intensidad de la competencia aumenta y el atractivo de la industria disminuye.*
- ***Costes de cambio de proveedor:*** entendido el proveedor como el establecimiento para el cliente, no existen costes de cambio, ya que puede cambiar el cliente de establecimiento sin ningún tipo de coste que se lo impida o dificulte. *Por tanto, la intensidad de la competencia aumenta y el atractivo del sector disminuye.*
- ***Capacidad productiva instalada:*** capacidad productiva entendida como el número de puntos de venta del sector instalados en las poblaciones. El número de puntos de venta del sector es muy elevado, es por ello por lo que se podría decir que existe un exceso de estos. *Por tanto, la intensidad de la competencia aumenta, es necesario ser más agresivo para poder absorber la mayor demanda posible, por lo que el atractivo de la industria disminuye.*
- ***Diversidad de competidores:*** los competidores, difieren en estrategias, orígenes, personalidad, objetivos, tamaño, formas de competir, ... *Por tanto, la intensidad de la competencia aumenta y el atractivo del sector disminuye.*

- ***Intereses estratégicos:*** las empresas del sector están interesadas en lograr el éxito a toda costa. *Por tanto, la intensidad de la competencia aumenta y el atractivo del sector disminuye.*

- **Entrada de competidores potenciales:**

Este apartado estudia cual es el atractivo de la industria para determinar el número de competidores potenciales que pueden estar dispuestos a entrar en el sector. La entrada de competidores potenciales depende de dos factores:

- ***Barreras de entrada:*** las barreras de entrada son los factores que dificultan la entrada de nuevas empresas a la industria, las hay absolutas (imposibles de superar salvo casos excepcionales) o relativas (pueden ser superadas). En este sector solo existen barreras de entrada relativas.
 - ***Economías de escala y alcance:*** no existen economías de escala y alcance en el sector.
 - ***Desventajas en costes diferentes a las economías de escala:*** no existen este tipo de desventajas en el sector.
 - ***Diferenciación de producto:*** no existe diferenciación de producto por lo que no se puede utilizar como barreras de entrada.
 - ***Costes de cambio de proveedor:*** entendido el proveedor como el que surte de mercancía a los puntos de venta, no existen por lo que no se puede utilizar como barreras de entrada.
 - ***Acceso a los canales de distribución:*** en algunas empresas del sector es posible que para acceder a la distribución sea necesario algún tipo de inversión inicial, canon por uso de marca, royalties, etc. Por lo que pueden ser una barrera de entrada.
 - ***Política gubernamental:*** no existe normativa específica del sector por lo que no es una barrera de entrada.
- ***Reacción de los competidores establecidos:*** una vez superadas las barreras de entrada es posible encontrarse con una barrera adicional, las represalias por parte de los competidores ya establecidos. Algunas condiciones para averiguar si existe probabilidad de represalias son:

- ***Tradición de represalias en el sector:*** no existe tradición de estas en el sector.
- ***Empresas establecidas con fuertes recursos para defenderse:*** en este sector muy pocas empresas poseen fuertes recursos para defenderse por lo que no es un problema importante.
- ***Empresas establecidas con altos costes fijos:*** en este sector las empresas con altos costes fijos no son predominantes.
- ***Crecimiento lento del sector:*** la industria se encuentra en fase de madurez por lo que busquen captar clientes a toda costa.

La inexistencia de barreras de entrada y la poca probabilidad de represalias por parte de los competidores establecidos provoca que la competencia sea muy elevada. *Por tanto, la intensidad de la competencia es alta y el atractivo de la industria es bajo.*

- **Amenaza de productos sustitutivos:**

Teniendo en cuenta que un producto sustitutivo es aquel que satisface las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece el sector.

En este sector los productos sustitutivos son muy comunes, a pesar de que la relación calidad-precio puede no ser la misma, pero cubren la misma necesidad. *Por tanto, el grado de atractivo del sector es bajo.*

- **Poder negociador de los proveedores:**

Este apartado tiene en cuenta la capacidad que tienen los proveedores de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas del sector.

El sector funciona principalmente por importación, directa o indirecta, ello hace que el número de proveedores sea muy elevado, por tanto, el poder de negociación de estos es muy bajo respecto a las empresas del sector. *Por tanto, el atractivo del sector es alto.*

- **Poder negociador de los clientes:**

Este apartado tiene en cuenta la capacidad que tienen los clientes de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas del sector.

En este sector el poder de negociación es muy elevado, ya que poseen muchas vías para adquirir el mismo producto. *Por tanto, el atractivo del sector es bajo.*

En conclusión, el modelo nos muestra un sector en el cual la competencia es muy elevada, llevando consigo a que el atractivo de sector que posee actualmente sea bajo.

5. Análisis interno

5.1. Competencias específicas producto-mercado

Este apartado tiene como cometido estudiar las competencias de la empresa con el fin de obtener una imagen de la empresa a través de las competencias específicas producto-mercado, adaptando lo enunciado por Dickson (1997) para DOMTI para obtener una visión de la empresa a través de diversos campos que tienen relación tanto con el producto como con el mercado tal como se muestra en la tabla 6.

Para ello se realizó un análisis preliminar del perfil estratégico de la empresa que reflejaba la situación de la empresa en ese momento (primeros de 2019). La tabla se basa en el análisis del perfil estratégico que enuncian Guerras y Navas (2015) y que se encuentran en el anexo 4.

5.2. Estructura y comunicación interna

Este apartado estudia la organización interna de la empresa, en este caso de la matriz ASPE 100, S.L. y la forma de comunicación interna.

En primer lugar, se examina la estructura interna de la empresa matriz ASPE 100, S.L. a través de su organigrama (véase la figura 12). Como se

Tabla 6: Competencias específicas producto-mercado de DOMTI

RESUMEN DE LA POSICIÓN DE LA EMPRESA	
Objetivos	<i>Crecimiento vía expansión marca DOMTI Zip. Objetivo 70 tiendas en 2019.</i>
Estrategia de desarrollo de nuevos productos	<i>Búsqueda de productos enfocados a un público más joven.</i>
Habilidades para la toma de decisiones	<i>Excesivo número de reuniones.</i>
I+D en producto y procesos	<i>Desarrollo de nuevo sistema de gestión informática.</i>
Habilidades para la innovación e imitación	<i>Búsqueda de nuevas ideas en tiendas de la competencia.</i>
Historia del éxito actual	<i>Actualmente, la empresa no pasa por un momento de éxito, sino de reestructuración para volver a recuperar el éxito anterior a esta fase de su vida.</i>
Errores actuales	<i>Comunicación únicamente vía redes sociales y en el interior de las tiendas de las campañas en curso; roturas de stock continuas de productos con demanda elevada; imagen distorsionada de la marca por parte de los clientes debido a la distinta variedad de productos en tiendas franquiciadas por incumplimiento de estos de la compra exclusiva al franquiciador.</i>
Ventajas con los proveedores	<i>Al introducir la importación directa, sin intermediarios se produce un aumento del poder de negociación al tratar directamente con los proveedores.</i>
Desventajas con los proveedores	<i>Excesivo tiempo de recepción de mercancía con los proveedores de importación directa.</i>
Ventajas en coste	<i>Ampliación del margen a los franquiciados, debido al menor coste de los productos.</i>
Desventajas en coste	<i>Margen reducido.</i>

COMENTARIOS Y CLASIFICACIÓN DE LAS POSICIONES DEL MERCADO DE LA EMPRESA	
POSICIÓN FINANCIERA	<i>Datos de 2017 (No disponibles más recientes)</i>
Rentabilidad del negocio	<i>Las ratios de rentabilidad económica y financiera dan resultados negativos en ambos casos, -42,15 % y - 70,43 % respectivamente, lo que indica que es necesaria una reestructuración urgente de la empresa, ya que indica que el negocio no es capaz de sacar rentabilidad alguna mediante su actividad.</i>
Liquidez en el corto plazo	<i>La ratio de liquidez muestra un valor de 2,07 por lo que indica una muy buena liquidez de la empresa.</i>
Acceso al capital de trabajo	<i>No es necesaria una formación específica para el desempeño de gran parte de los puestos de trabajo de DOMTI, por lo que no es necesario un mercado específico y encontrar personal para las tareas demandadas no es difícil.</i>

COMENTARIOS Y CLASIFICACIÓN DE LAS POSICIONES DEL MERCADO DE LA EMPRESA	
Acceso al capital para una mayor expansión	<i>No se disponen de datos específicos a la cuestión, únicamente se puede indicar que en el momento del cierre del ejercicio 2016 el endeudamiento suponía un 40,15 % del total del Patrimonio Neto y Pasivo</i>
Contribución del margen	<i>El margen depende de entre que actores del negocio actúen, es decir, tienda propia (precio de venta al público – precio de coste al proveedor), tienda franquiciada (precio de venta al público – precio de compra a Aspe 100, S.L.), venta a tienda franquiciada (precio de venta al franquiciado - precio de coste al proveedor). Esto muestra una gran variedad de márgenes, no existe un margen específico, es decir, cambia según el producto y el precio de coste del mismo.</i>
Apalancamiento financiero	<i>El resultado del apalancamiento financiero da un valor de 7,92 %, lo que nos indica que la rentabilidad económica es mayor que la financiera a pesar de ser en ambos casos negativas</i>
POSICIÓN DEL MERCADO	
Mercado geográfico principal	<i>Empresa de ámbito nacional con presencia en 6 provincias (Alicante, Valencia, Castellón, Albacete, Cuenca y Lugo).</i>
Mercado objetivo principal	<i>Mantenimiento del ámbito nacional ampliando su presencia en otras provincias, como, por ejemplo, Murcia, Almería y Toledo.</i>
Tipo de segmentación del mercado	<i>Segmentación en base a necesidades de los consumidores, es decir, productos del hogar, cosmética, regalo, etc.</i>
Esfuerzos actuales de expansión	<i>Ampliación de 54 a 70 tiendas en 2019, todas ellas DOMTI zip.</i>
Fortaleza del mercado	<i>Fuerza por el resto de éxito que aún posee del periodo anterior</i>
POSICIÓN DE PRODUCTO	
Calidad de las materias primas	<i>La relación calidad-precio de los productos, todavía no es la óptima, se percibe como un producto de media-baja calidad.</i>
Calidad de diseño	<i>El diseño de los productos cumple sus objetivos por lo que el consumidor no suele apreciar un diseño de mala calidad.</i>
Durabilidad	<i>La relación calidad-precio hace que la durabilidad esperada por el consumidor no sea muy elevada, a pesar de que en muchos casos es superior a la esperada.</i>
Fácil mantenimiento	<i>Al ser productos de bajo precio, su mantenimiento no requiere dificultad alguna.</i>
Innovaciones de producto	<i>Cambio del packaging y del estilo de los mismos por uno más moderno.</i>
Apariencia	<i>La apariencia del producto es buena, sin roturas y sin envases rotos o defectuosos.</i>
Fortaleza de marca	<i>La marca es conocida en la zona de afección de la tienda.</i>
Rango de productos	<i>Actualmente se dispone de un mínimo de 5.000 referencias.</i>
Ajuste a segmentos	<i>Este ajuste, a día de hoy no se lleva a cabo correctamente.</i>
Efectividad del packaging	<i>El nuevo packaging incorpora el precio, así como la marca y la descripción, a día de hoy, existen muy pocos productos con el nuevo packaging en relación con el surtido de una tienda tipo, por lo que no se conoce aún su efectividad.</i>

COMENTARIOS Y CLASIFICACIÓN DE LAS POSICIONES DEL MERCADO DE LA EMPRESA	
Fortalezas generales de producto	<i>Una de las fortalezas generales de producto es su calidad en relación al precio, por lo que el consumidor repite, aunque su calidad esperada sea baja, pero con el uso, esta calidad esperada aumenta, haciendo que se repita la compra.</i>
PRECIOS	
Cuánto por encima/debajo de la media	<i>Los precios de DOMTI se sitúan prácticamente en la media del resto de establecimientos de la competencia, normalmente algo por debajo.</i>
Incrementos en los 2 últimos años	<i>Los incrementos se deben principalmente al encarecimiento de las materias primas, como por ejemplo el plástico, pero siempre dentro de los 3 rangos de precios, es decir, los incrementos son como máximo hasta 2 €.</i>
Margen para el comercio	<i>El margen de los productos para la tienda franquiciada principalmente es variable, es decir, oscila entre el 25 % y el 45 %.</i>
Volumen de descuentos	<i>El único descuento que se realiza es de 10 céntimos por cada 3 artículos de 0,70 € que se compran. Este descuento no se conoce como tal y no es un incentivo para las ventas.</i>
Términos de pago	<i>El pago se realiza al contado, en efectivo o con tarjeta.</i>
Descuentos promocionales	<i>No se realiza ningún tipo de descuento promocional.</i>
Posibilidad de devolución	<i>Se puede realizar devoluciones en los 15 días posteriores a la compra.</i>
Fortalezas generales de precio	<i>La fortaleza general del precio es el rango de 3 precios únicos (0,70 €, 1 € y 2 €) y siempre con la premisa de no más de 2 €.</i>
PROCESO INBOUND LOGÍSTICO	
Fuentes de suministro	<i>Proveedores nacionales, importación con y sin intermediario.</i>
Control de inventario de productos	<i>Control por ubicación de la mercancía.</i>
PROCESO OUTBOUND LOGÍSTICO	
Control y eficiencia del stock de productos	<i>Control por ubicación de la mercancía.</i>
Método de almacenaje	<i>Almacenaje mediante palets</i>
Retraso pedido-entrega	<i>Se producen por las interferencias que se producen en la reposición de la mercancía en almacén, así como por falta de comunicación entre el personal.</i>
Métodos de transporte	<i>Camiones propios y agencia de transporte logístico para rutas largas.</i>
Ventas perdidas en espera	<i>Roturas de stock o errores en pedidos, una semana al menos hasta próximo envío a tienda.</i>
Características del servicio logístico	<i>Reparto semanal a cada tienda excepto algunas con 2 repartos semanales por volumen de ventas.</i>

COMENTARIOS Y CLASIFICACIÓN DE LAS POSICIONES DEL MERCADO DE LA EMPRESA	
PROCESOS DE RELACIONES COMERCIALES	
Canales principales utilizados	<i>Venta física en establecimiento.</i>
Imagen de los canales	<i>La imagen que poseen de los establecimientos los consumidores es buena.</i>
Lealtad comercial	<i>Los consumidores de DOMTI en su gran mayoría son fieles y repiten la compra.</i>
Promociones comerciales	<i>No se realizan promociones como tal, solo el descuento de diez céntimos por cada 3 artículos de 0,70€ que se adquieran.</i>
Publicidad comercial	<i>No se realiza publicidad comercial, solo se realizan publicaciones en Facebook e Instagram.</i>
PROCESOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	
Tema del mensaje	<i>En la actualidad las tiendas zip han adoptado el eslogan: “Lo de siempre como nunca” en alusión a la renovación que se produce de la tienda DOMTI original, pero con la esencia de ofrecer el mismo servicio que antes, pero mejorado.</i>
Temas del mensaje anteriores	<i>Los temas anteriores de DOMTI fueron: “Una experiencia de compra única” y el original de los inicios “Su compra a un precio único”</i>
Medios utilizados	<i>Publicidad en tienda y camiones.</i>
Programación/temporalidad	<i>Sin programación ni temporalidad.</i>
Efectividad	<i>Efectividad sin contrastar.</i>
PROCESOS DE LA FUERZA DE VENTAS	
Estrategia de ventas	<i>No se sigue una estrategia de ventas específica, solo la promoción de artículos semanalmente en mostrador y/o en góndola.</i>
Dirección de la fuerza de ventas	<i>La dirección de la fuerza de ventas se lleva a cabo desde el departamento de ventas y es comunicada al personal de tiendas a través de correo electrónico y supervisores.</i>
Moral de la fuerza de ventas	<i>La fuerza de ventas a través de la percepción de consumidores y testimonios de trabajadores no es la idónea, están desmotivados y no reciben un incentivo para la promoción de los productos.</i>
Rotación de la fuerza de ventas	<i>Los empleados rotan de una manera rápida, es decir, en un año es probable ver más de un trabajador distinto en el mismo puesto.</i>
Selección de la fuerza de ventas	<i>El proceso de selección de la fuerza de ventas es un proceso de entrevista personal común sin ningún tipo de prueba o segunda entrevista adicional.</i>
Formación de la fuerza de ventas	<i>La fuerza de ventas no posee formación específica, posee solo la experiencia que posean de trabajos anteriores y la poca que se imparta por parte de la empresa,</i>
Disciplina de la fuerza de ventas	<i>La fuerza de ventas no posee una disciplina explícita que haya sido transmitida por la empresa.</i>
Asignación de territorio	<i>La asignación por territorio únicamente se aplica a los supervisores.</i>
Reputación del servicio	<i>Los clientes opinan de diversas maneras por lo que no está claro que posea una buena reputación el servicio.</i>

Fuente: Dickson (1997) adaptado para DOMTI

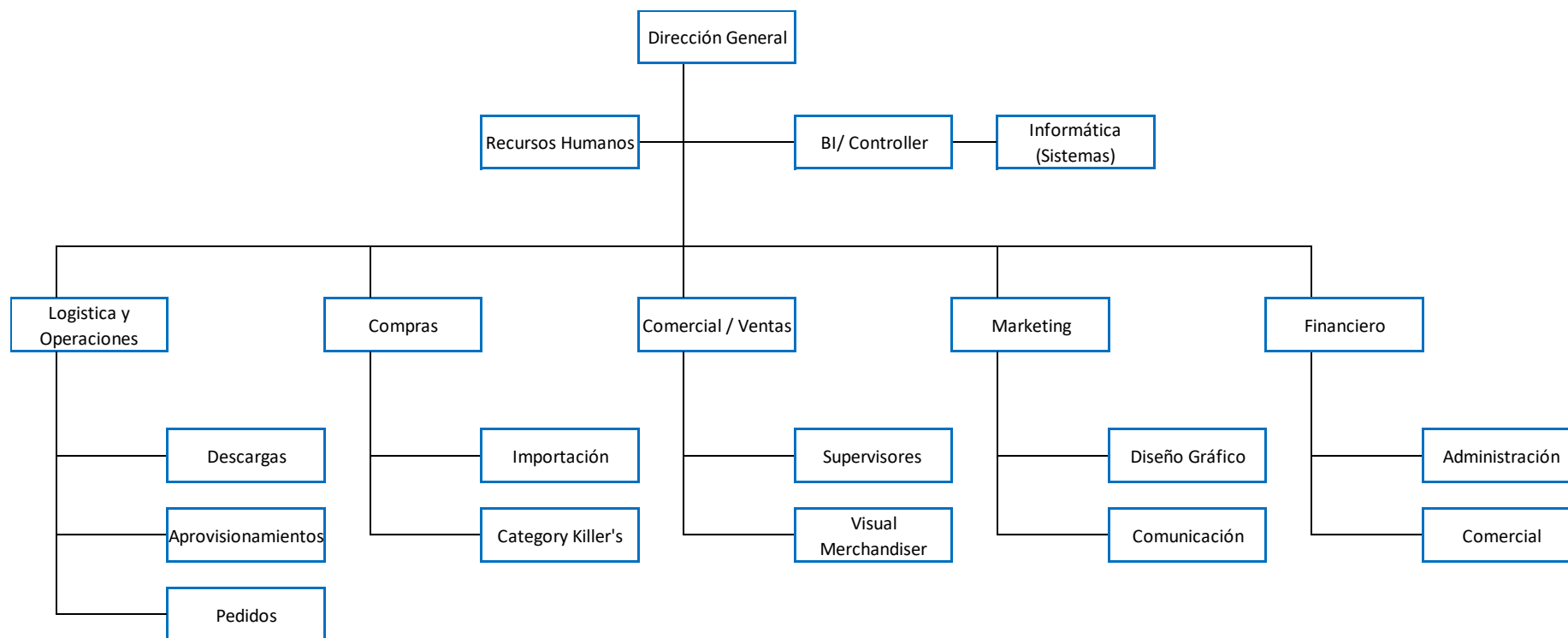
puede observar la empresa se estructura en 5 divisiones como núcleo de operaciones (logística y operaciones, compras, comercial/ventas, marketing, financiero) y en 2 como tecnoestructura (RR.HH. y controller). El diseño es un **sistema departamental funcional**, el cual posee como ventaja la especialización y eficiencia de las tareas a llevar a cabo por cada departamento. Este diseño a pesar de ser uno de los más comunes tiene una serie de desventajas como son la menor importancia de cooperación entre los departamentos, siendo esta necesaria para poder ser efectivo en la toma de decisiones.

También es necesario examinar el organigrama de las tiendas, en este caso de las tiendas propias. Estas últimas dependen de un supervisor, que no posee un número mínimo o máximo de tiendas, así como tampoco hay un número predefinido de estas para cada supervisor, pues varía dependiendo del momento. Por debajo del supervisor se encontraría el encargado o la encargada de las distintas tiendas que dependan de él/ella y le seguirían al encargado/a los dependientes o dependientas de cada tienda, tal como se muestra en el organigrama de la figura 13.

Como se puede observar en las figuras 12 y 13, **las tiendas franquiciadas no constan en ningún organigrama** y es por ello que no se identifica ningún departamento responsable de éstas. Por este motivo, las tiendas franquiciadas, por lo que se aprecia en ambos organigramas, no estarían integradas en la empresa, encontrándose fuera de esta, tal como muestran los datos obtenidos de la empresa. Esto muestra un defecto en el sistema organizacional de la empresa que a priori necesita de una corrección que integre este tipo de tiendas, excepto que se tenga previsto la eliminación de las mismas en un futuro por lo que no cabría corrección del organigrama.

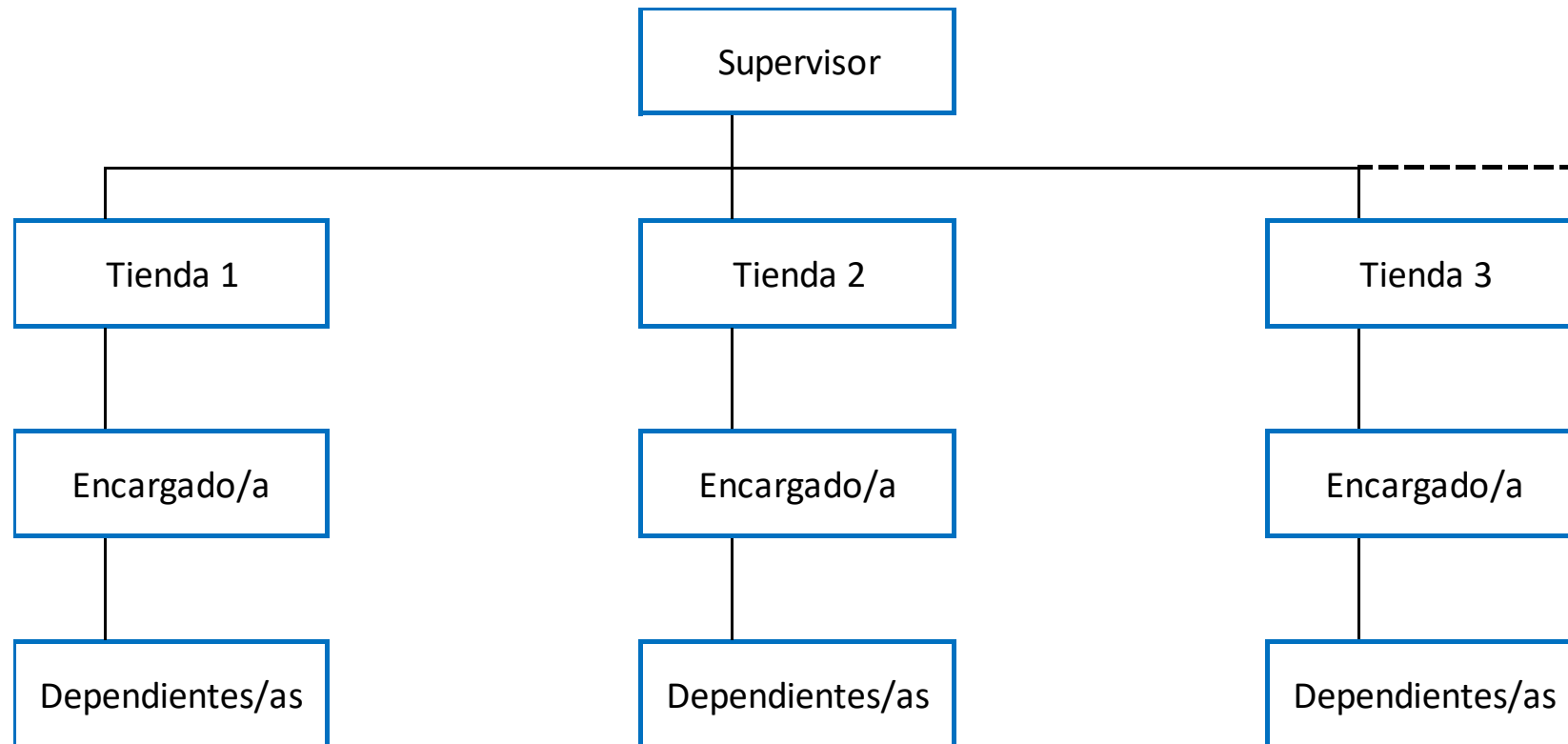
En cuanto a la **comunicación interna en la empresa**, no existe un canal específico de comunicación (revistas internas, canal de atención al trabajador, etc.), sino que los empleados de las tiendas propias se comunican con la central a través de los supervisores, siendo estos en los que recae la responsabilidad de comunicar las inquietudes y quejas de los dependientes y dependientas. Esta **forma personalizada** de información puede derivar en que pueda perderse información o desvirtuarse desde que el dependiente o la dependienta se lo comunica a su supervisor o supervisora y llega a la alta dirección.

Figura 12: Organigrama de ASPE 100, S.L.



Fuente: ASPE 100, S.L. (2019)

Figura 13: Organigrama de las tiendas propias de DOMTI



Fuente: ASPE 100, S.L. (2019)

Por último, las tiendas franquiciadas no disponen de ningún canal específico para este fin, sino que el único canal es vía telefónica a través de una persona que les atiende para resolver sus dudas y problemas.

5.3. Cartera de productos

Este apartado estudia la cartera de productos con el fin de observar si algún tipo de producto no es rentable y por lo tanto debería de valorarse su retirada, además de detectar los mejores productos y los más rentables. Para ello se utilizarán dos modelos de estudio de la cartera de productos. En primer lugar, se utiliza el modelo propuesto por la Boston Consulting Group (en adelante BCG) de la matriz crecimiento-cuota de mercado, Henderson (1973). En segundo lugar, se utiliza el modelo propuesto por la General Electric y McKinsey (en adelante GE-MK) mediante el modelo de la matriz atractivo-competitividad.

Para facilitar el estudio de la cartera de productos se ha dividido los 5 grupos de productos principales de DOMTI en otros más específicos para un análisis más exhaustivo (véase la tabla 7). La división es la siguiente:

Tabla 7: Subdivisión de categorías de productos de DOMTI

Crea		Brico		Limpio		Hogar		Beauty	
1	Papelería	5	Electricidad	8	Droguería	9	Decoración	13	Cosmética
2	Juguetes	6	Herramientas			10	Menaje	14	Bisutería
3	Regalos	7	Tecnología			11	Textil	15	Complementos
4	Manualidades					12	Aromas del hogar	16	Cuidado personal

Fuente: elaboración propia

5.3.1. Modelo BCG para DOMTI

El modelo propuesto por la BCG consiste en catalogar los productos a través de dos dimensiones, la cuota de mercado del producto y la tasa de crecimiento del mercado. Ello hace que se formen cuatro cuadrantes dependiendo de la tasa de crecimiento del mercado y la cuota de mercado que posea el producto, creándose así cuatro tipos de productos:

- **Interrogantes:** situados en el cuadrante superior derecho son los productos que presentan una cuota de mercado baja y un crecimiento del mercado elevado. Esto se puede interpretar como un producto que se acaba de introducir o un producto que, aunque ya está introducido en el mercado, aún no ha terminado de tener el potencial

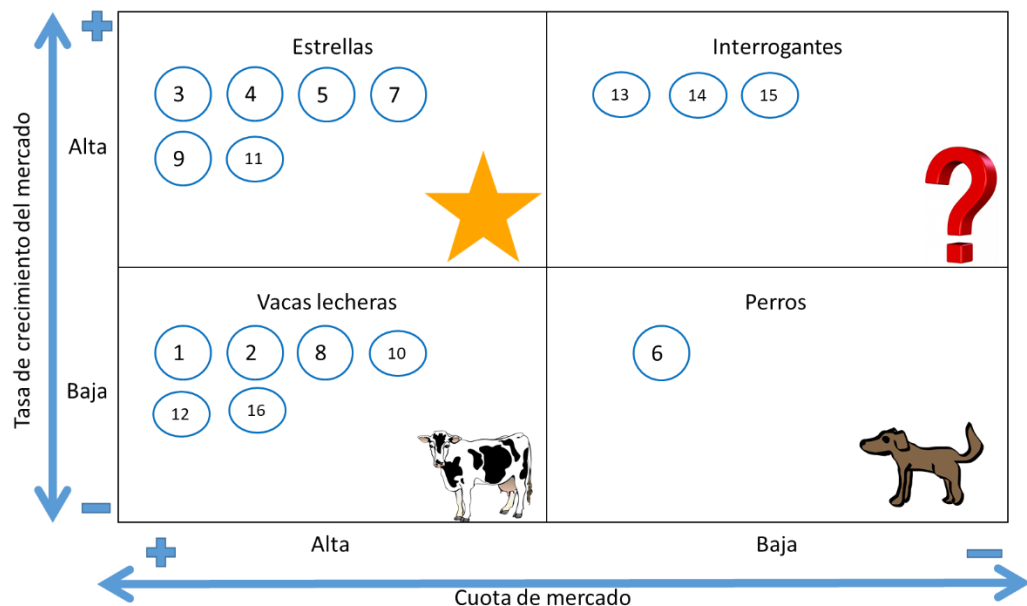
que debería. En el caso de DOMTI se trataría por ejemplo de los productos de cosmética, bisutería y complementos.

- **Estrellas:** situados en el cuadrante superior izquierdo son los productos que poseen una cuota de mercado elevada y un crecimiento de mercado también elevado. Estos son los productos que aún necesitan grandes cantidades en inversión, pero generan grandes beneficios. En DOMTI estos productos son los regalos y los productos de manualidades, electricidad, tecnología, decoración y textil.
- **Vacas lecheras:** situados en el cuadrante inferior izquierdo son los productos que poseen una cuota de mercado elevada pero un crecimiento bajo. Estos productos ya no necesitan grandes inversiones, sino que poseen una cuota de mercado elevada y generan flujos monetarios para poder desarrollar nuevos productos. En DOMTI estos productos son: papelería, juguetes, droguería, menaje, aromas del hogar y cuidado personal.
- **Perros:** situados en el cuadrante inferior derecho son los productos que poseen una baja cuota de mercado y un bajo crecimiento en el mercado. Estos productos son los que están destinados a desaparecer, puesto que suponen una sangría financiera el mantenerlos, debido a sus bajos niveles de crecimiento y cuota de mercado. En DOMTI podrían considerarse a fecha de mayo de 2019 que son las herramientas.

La vida de un “producto tipo” de éxito debe pasar por los cuatro cuadrantes, siendo su ciclo de vida: interrogantes a estrellas, después a vacas lecheras y por último a perros. Si un “producto tipo” no pasa por algún cuadrante, sino que vuelve hacia atrás o de interrogante pasa a perro es un producto que ha fracasado.

En el caso de DOMTI, al no disponer de datos cuantitativos de cuota de mercado de cada tipo de producto, se realiza una distribución de los productos arriba indicados en la tabla 7 en la matriz de la figura 14, sin tener en cuenta el diámetro del círculo, colocándose con su número correspondiente en cada cuadrante, mostrando las categorías de producto según la BCG.

Figura 14: Matriz crecimiento-cuota de mercado de DOMTI



Fuente: BCG adaptado a DOMTI

En la matriz se puede observar que más de la mitad de las categorías de productos se encuentran en los cuadrantes de la izquierda, es decir, generan rentabilidad, aunque los del cuadrante superior necesitan mayor inversión que los del cuadrante inferior. Por el contrario, vemos una categoría de producto en el cuadrante inferior derecho, las herramientas, lo que indica que es un producto que no genera rentabilidad, sino que provoca una “sangría” financiera. Otros productos que se encuentran en el cuadrante superior derecho indican que necesitan una inversión financiera elevada, puesto que su potencial de crecimiento es muy alto.

5.3.2. Modelo GE-MK

Este modelo surge de manera posterior al modelo presentado por la BCG. Al contrario que el anterior, este no posee una autoría reconocida, ya que surge del aporte de distintas compañías que colaboraron en su desarrollo. Este modelo es más complejo que el modelo de la BCG, ya que para evaluar cada variable es necesario el conocimiento de un conjunto de variables, tales como, mercado, finanzas, economía, etc. Otra diferencia respecto a la de la BCG es que utiliza datos cuantitativos para su elaboración.

En el caso de DOMTI, para la aplicación de este modelo no se disponen de datos cuantitativos de la cuota de mercado de cada categoría de producto, por lo que únicamente se colocan en la matriz (véase la figura 15), estudiándose su posición competitiva de forma cualitativa, así como su atractivo en el mercado. En dicha matriz se añade además el tipo de estrategia a desarrollar para cada producto (Grima y Tena, 1984; Day, 1986).

Figura 15: Matriz atractivo-competitividad de DOMTI

ATRACTIVO DEL MERCADO	ALTO	<p>Esfuerzo en inversión y crecimiento</p> <p>4 7</p>	<p>Inversión y crecimiento selectivo</p> <p>5</p>	<p>Selección oportunista</p> <p>9 13 14</p> <p>15</p>
	MEDIO	<p>Inversión y crecimiento selectivo</p> <p>1 11</p>	<p>Selectividad</p> <p>2 3 8</p> <p>10 12 16</p>	<p>Cosechar a través de tácticas invisibles</p>
	BAJO	<p>Selección protectora</p>	<p>Cosechar a través de tácticas visibles</p>	<p>Desinversión rápida</p> <p>6</p>
		FUERTE	MEDIA	DÉBIL
POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA				

Fuente: Grima y Tena (1984) adaptado a DOMTI

Como puede observarse la práctica **totalidad del surtido, excepto una categoría** de producto, se encuentra en una posición de **atractivo medio y alto del mercado**, así como también predominan las categorías de producto con una posición competitiva fuerte o media. También se puede observar que se encuentran ubicados en cinco tipos de estrategias recomendadas que se resumen a continuación:

- **Esfuerzo en inversión y crecimiento:** esta estrategia indica que se deben de poner todos los esfuerzos en invertir en esos productos que pueden hacer tener una posición competitiva fuerte y sostenible en

el tiempo. En el caso de DOMTI se encuentran manualidades y tecnología.

- **Inversión y crecimiento selectivo:** esta estrategia indica que se deben de buscar los productos con alto potencial de crecimiento e invertir en ellos para mejorar su posición y solventar sus puntos débiles, en caso de que existan. En el caso de DOMTI se encuentran los productos de electricidad.
- **Selección oportunista:** esta estrategia indica que estos productos pueden llegar a ser líderes, ya que su atractivo en el mercado es muy elevado, para ello será necesario invertir para poder mejorar su posición competitiva. En el caso de DOMTI se encuentran: decoración, cosmética, bisutería y complementos.
- **Selectividad:** esta estrategia indica que las inversiones deben hacerse de manera selectiva en aquellos productos que están en mercados estables, para poder mejorar su posición y así evitar el fracaso. En el caso de DOMTI se encuentran: juguetes, regalos, droguería, menaje, aromas del hogar y cuidado personal.
- **Desinversión rápida:** esta estrategia indica que la categoría de producto no es rentable por lo que la recomendación es vender el producto en stock para así no perjudicar la rentabilidad del negocio. En el caso de DOMTI se encuentran las herramientas.

5.4. Entornos competitivos

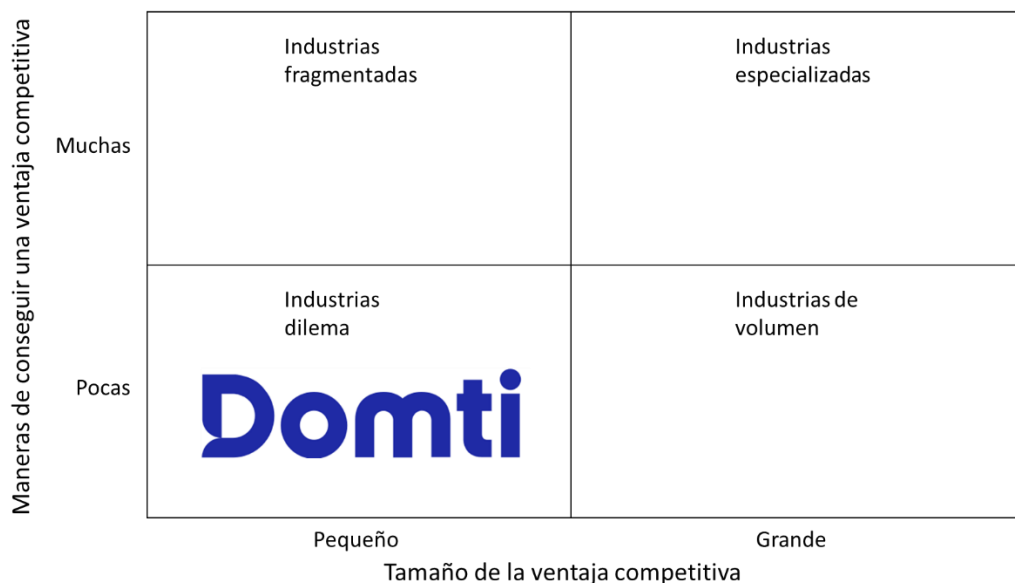
Se estudia ahora el entorno competitivo de DOMTI, para así posicionar a la empresa en un tipo de entorno industrial competitivo específico. Para ello se utilizará la matriz de ventaja competitiva de la BCG según Rue and Holland (1986) respecto a dos variables, el número de maneras para conseguir una ventaja competitiva y el tamaño/fortaleza de la ventaja competitiva. En la matriz se obtienen cuatro cuadrantes los cuales se resumen a continuación:

- **Industrias fragmentadas:** estas industrias se caracterizan por tener una ventaja competitiva de poca relevancia, pero con un gran número de maneras de obtenerla. Existe una diferenciación fuerte y están caracterizadas por un alto nivel de flexibilidad.
- **Industrias especializadas:** estas industrias se caracterizan por tener una buena ventaja competitiva y un gran número de maneras de conseguirla. Estas industrias están caracterizadas por un alto número de competidores dentro de cada nicho de mercado.

- **Industrias dilema:** estas industrias se caracterizan por no tener ventajas competitivas claras, así como pocas maneras de conseguirlas. Las empresas deben identificar una serie de soluciones para solventar el problema.
- **Industrias de volumen:** estas industrias se caracterizan por tener un número limitado de maneras de alcanzar una ventaja competitiva importante. Una característica de estas industrias está relacionada por la producción de grandes volúmenes, lo que puede reportar en una ventaja competitiva relevante respecto a los costes.

En el caso de DOMTI, según puede verse en la figura 16 la empresa se ubicaría en las industrias “dilema”, ya que no posee ninguna ventaja competitiva relevante respecto a sus competidores. Por ello necesita buscar soluciones para solventar el problema y así conseguir una ventaja competitiva que la lleve a otro puesto mejor dentro de la matriz.

Figura 16: Matriz de ventaja competitiva de DOMTI



Fuente: Pearce and Robinson (2007) adaptado a DOMTI

6. Análisis y Matriz DAFO

A través de un análisis DAFO (interno y externo de la empresa) se obtendrán las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, para poder así obtener las conclusiones del análisis llevado a cabo en los apartados anteriores. Una vez obtenido el análisis DAFO se procederá a la realización de una matriz de estrategias para así, poder obtener las estrategias necesarias para poder elaborar los objetivos necesarios con el fin de alcanzar el objetivo de este TFG.

En las siguientes tablas se muestran las cuatro variables que componen el DAFO: fortalezas (véase la tabla 8), debilidades (véase la tabla 9), oportunidades (véase la tabla 10) y amenazas (véase la tabla 11). Una vez realizadas las tablas se realiza una tabla resumen con los cinco resultados que muestran mayor importancia de cada variable, tal y como se muestra en la figura 17. En base a los resultados que se obtienen en cada tabla, los cuales se describen más adelante, se obtiene un gráfico (véase la figura 18), el cual muestra la posición actual de la empresa y la trayectoria que debería seguir para alcanzar la posición óptima, encontrándose ésta ubicada en la esquina superior derecha que se corresponde con la mejor posición estratégica posible en la que una empresa se puede encontrar, siendo esta en la que las fortalezas y oportunidades predominan contra debilidades y amenazas.

Cada tabla se ha obtenido mediante la metodología AVIN App desarrollada por Yañez y Colomina (2019). En cada tabla aparece cada factor ponderado por un porcentaje (este valor surge de asignar un porcentaje a cada uno, correspondiéndose éste al asignado de forma subjetiva a cada uno con la condición de que todos los factores internos deben sumar el 100%. El mismo razonamiento es de aplicación a los externos), así como un valor que indica la importancia entre 1 y 10 de manera subjetiva según su grado de importancia.

Una vez obtenido el gráfico se puede observar que la posición actual de la empresa indica la necesidad de llevar a cabo una dirección estratégica hacia la “adaptación” para poder modificar dicha posición hasta la óptima.

Tabla 8: Fortalezas de DOMTI

Fortalezas			
	Factor	%	Valor
F1	Satisfacción de los clientes con la propuesta de valor de DOMTI	10,00%	6
F2	Base de clientes de partida amplia	1,00%	8
F3	Segmentación de clientes definida	1,00%	7
F4	Fortaleza de la marca ante los clientes de DOMTI	0,80%	10
F5	Eficacia de los canales de distribución de DOMTI	0,50%	4
F6	Eficiencia de los canales de distribución de DOMTI	0,50%	3
F7	Congruencia de los canales con los segmentos de clientes de DOMTI	0,50%	2
F8	Grado de relación con los clientes	0,20%	8
F9	Exclusividad de los recursos clave	0,20%	3
F10	Facilidad de adquisición de nuevos consumidores	0,10%	9
F11	Congruencia de la calidad de la relación con el segmento de consumidores	0,10%	5
F12	Predictibilidad de los costes	0,10%	5
F13	Predictibilidad de los recursos necesarios	0,10%	3
	SUMA PONDERADA		0,92

Fuente: Elaboración propia mediante metodología AVIN App

Tabla 9: Debilidades de DOMTI

Debilidades			
	Factor	%	Valor
D1	Obtención rentabilidad a mayor volumen de ventas	10,00%	3
D2	Fuentes de ingreso sostenibles en el tiempo	10,00%	1
D3	Adecuación de la propuesta de valor a las necesidades de los clientes	9,00%	4
D4	Adecuación de la estructura de costes al modelo de negocio	8,00%	8
D5	No utilización de publicidad convencional, solo digital vía redes sociales	8,00%	3
D6	Originalidad de la propuesta de valor ofrecida por DOMTI	8,00%	1
D7	Rentabilidad obtenida por el desempeño de la actividad principal	8,00%	1
D8	Alto nivel de migración de clientes a la competencia	7,00%	9
D9	Bajo nivel de margen de las operaciones (franquiciados principalmente)	5,00%	5
D10	Baja rentabilidad de las operaciones	3,00%	5
D11	Imagen indiferente de la propuesta de valor de DOMTI (innovadora, ecológica, ...)	3,00%	1
D12	Predictibilidad de los ingresos	2,00%	1
D13	Adquisición, reparto y uso adecuados de los recursos	2,00%	1
D14	Ciclo de explotación no permite recibir ingresos antes de incurrir en gastos	1,00%	3
D15	Comunicación efectiva con los diferentes segmentos de clientes de DOMTI	0,50%	1
D16	Equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa	0,20%	2
D17	Comunicación inexistente de misión, visión y valores por parte de DOMTI a sus clientes	0,10%	1
D18	No existencia de economías de escala	0,10%	1
	SUMA PONDERADA		-2,94

Fuente: Elaboración propia mediante metodología AVIN App

Tabla 10: Oportunidades de DOMTI

Oportunidades			
	Factor	%	Valor
O1	Mejora de la comunicación con los clientes actuales y potenciales	5,00%	10
O2	Ofertar los productos que satisfagan las necesidades actuales de los clientes	5,00%	10
O3	Posibilidad de anticiparse a las nuevas necesidades de los clientes	5,00%	9
O4	Posibilidad de satisfacer otras necesidades del cliente	4,00%	10
O5	Posibilidad de mejorar el servicio postventa	4,00%	10
O6	Posibilidad de mejorar la atención al cliente y franquiciado	4,00%	10
O7	Mejora de eficiencia con tecnologías de la información	4,00%	9
O8	Posibilidad de reducción de costes	3,00%	10
O9	Posibilidad de acceder a nuevos segmentos de clientes	3,00%	9
O10	Posibilidad de mejorar el margen de distribución	3,00%	9
O11	Posibilidad de elevar los precios o utilizar precios intermedios	3,00%	3
O12	Posibilidad de utilizar nuevos canales	2,00%	10
O13	Posibilidad de nuevos canales a través de colaboradores	2,00%	5
O14	Posible mejora de la eficiencia general	1,00%	10
O15	Posibilidad de mejorar el seguimiento de los clientes	1,00%	8
O16	Oportunidades de externalización	1,00%	1
O17	Posibilidad de venta cruzada con colaboradores	0,50%	8
O18	Recursos intelectuales que se pueden explotar	0,50%	8
O19	Posibilidad de ventas cruzadas internamente	0,50%	8
O20	Posibilidad de usar recursos más baratos	0,50%	8
O21	Posibilidad de mejorar la segmentación	0,50%	6
O22	Posibilidad de estandarizar alguna actividad	0,50%	3
O23	Posibilidad de externalizar servicios	0,50%	2
O24	Existencia de recursos poco explotados	0,30%	5
	SUMA PONDERADA		4,66

Fuente: Elaboración propia mediante metodología AVIN App

Tabla 11: Amenazas de DOMTI

Amenazas			
	Factor	%	Valor
A1	Saturación del mercado donde opera	5,00%	10
A2	Posibilidad de que la competencia ofrezca mejor precio o más valor	5,00%	10
A3	Posibilidad de pérdida de calidad de los productos para mantener precios	5,00%	9
A4	Intensidad de la competencia muy fuerte	5,00%	9
A5	Bajo nivel de crecimiento del mercado	5,00%	8
A6	Amenazas de la competencia sobre los canales actuales	5,00%	8
A7	Poca capacidad de fidelizar clientes	5,00%	3
A8	Posibilidad de productos y servicios sustitutivos por parte de la competencia	3,00%	10
A9	Posibilidad de perder algún franquiciado	3,00%	10
A10	Posibilidad de deterioro de algún tipo de relación con el cliente	2,00%	9
A11	Efectos de la competencia en los márgenes de beneficio	1,00%	4
A12	Posibilidad de que costes pierdan predictibilidad	0,50%	9
A13	Relaciones de los proveedores/franquiciados con la competencia	0,50%	9
A14	Posibilidad de incrementos importantes en costes	0,50%	8
A15	Efectos de la tecnología en los márgenes de beneficio	0,50%	3
A16	Inexistencia de barreras de entrada a la competencia	0,20%	9
	SUMA PONDERADA		- 3,83

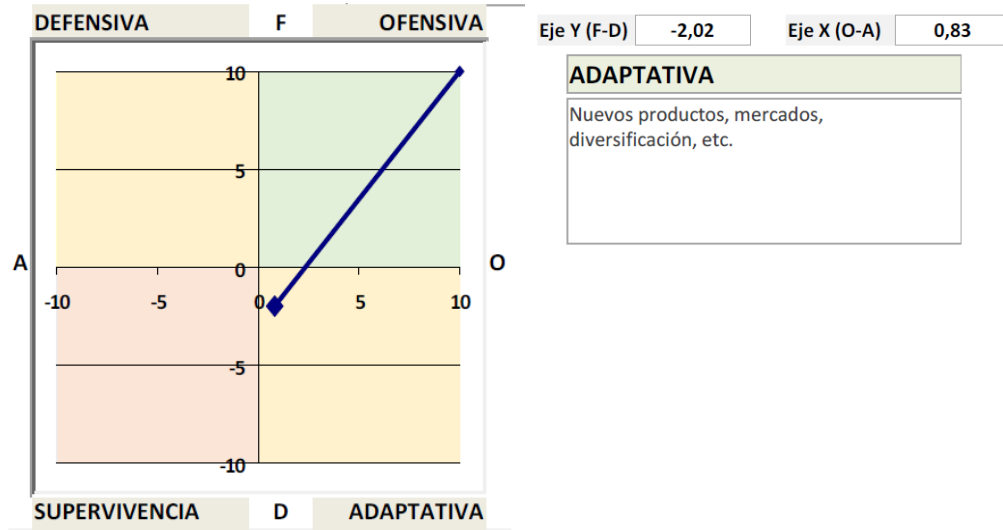
Fuente: Elaboración propia mediante metodología AVIN App

Figura 17: Matriz DAFO de DOMTI

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Satisfacción de los clientes con la propuesta de valor de DOMTI</p> <p>F2. Base de clientes de partida amplia</p> <p>F3. Segmentación de clientes definida</p> <p>F4. Fortaleza de la marca ante los clientes de DOMTI</p> <p>F5. Eficacia de los canales de distribución de DOMTI</p>	<p>D1. Obtención rentabilidad a mayor volumen de ventas</p> <p>D2. Fuentes de ingreso sostenibles en el tiempo</p> <p>D3. Adecuación de la propuesta de valor a las necesidades de los clientes</p> <p>D4. Adecuación de la estructura de costes al modelo de negocio</p> <p>D5. No utilización de publicidad convencional, solo digital vía redes sociales</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Mejora de la comunicación con los clientes actuales y potenciales</p> <p>O2. Ofertar los productos que satisfagan las necesidades actuales de los clientes</p> <p>O3. Posibilidad de anticiparse a las nuevas necesidades de los clientes</p> <p>O4. Posibilidad de satisfacer otras necesidades del cliente</p> <p>O5. Posibilidad de mejorar el servicio post venta</p>	<p>A1. Saturación del mercado donde opera</p> <p>A2. Posibilidad de que la competencia ofrezca mejor precio o más valor</p> <p>A3. Posibilidad de pérdida de calidad de los productos para mantener precios</p> <p>A4. Intensidad de la competencia muy fuerte</p> <p>A5. Bajo nivel de crecimiento del mercado</p>

Fuente: Elaboración propia

Figura 18: Gráfico matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia mediante metodología AVIN App

Una vez analizadas las cuatro variables del análisis DAFO, se procede a un análisis más concreto de las opciones estratégicas a través de la matriz de estrategias según Weihrich (1993). Para el desarrollo de esta matriz se han tomado en cuenta las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas con una ponderación destacada, siendo ésta la mayor ponderación de cada variable. En el caso en que las primeras ponderaciones coincidan, como es el caso en tres de las variables de este análisis, se tomaran las de mayor ponderación coincidentes en cada variable. A través de estas variables destacadas por su ponderación se formulan una serie de opciones estratégicas en relación a pares de variables, siendo estas:

- Estrategias ofensivas (Fortalezas-Oportunidades)
- Estrategias de reorientación (Debilidades-Oportunidades)
- Estrategias defensivas (Fortalezas- Amenazas)
- Estrategias de supervivencia (Debilidades- Amenazas).

El resultado obtenido se muestra en la matriz de estrategias de la figura 19.

Figura 19: Matriz de estrategias para DOMTI

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ OPCIONES ESTRATÉGICAS	F1. Satisfacción de los clientes con la propuesta de valor de DOMTI	D1. Adecuación de la estructura de costes al modelo de negocio D2. Alto nivel de migración de clientes a la competencia
OPORTUNIDADES	1. ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F-O)	2. ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (D-O)
O1. Ofertar los productos que satisfagan las necesidades actuales de los clientes	(F1, O1) Adaptar el surtido de productos a las necesidades de los clientes, manteniendo la propuesta de valor que ofrece DOMTI	(D1, O1) Ampliar los márgenes de los productos existentes y de nueva incorporación
	(F1, O2) Crear canales de comunicación con los consumidores con el fin de conocer sus necesidades e inquietudes	(D2, O1) Evitar roturas de stock
O2. Mejora de la comunicación con los clientes actuales y potenciales	(F1, O2) Invertir en otras vías de publicidad y comunicación	(D2, O2) Invertir en diferenciación de los competidores
	(F1, O2) Adaptar el negocio al entorno digital, redes sociales, blogs, web, tienda on line, ...	(D2, O2) Crear un posicionamiento fuerte de la marca
AMENAZAS	3. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F-A)	4. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (D-A)
A1. Saturación del mercado	(F1, A1) Invertir en nuevos productos de las líneas de productos más rentables	(D1, A1) Eliminar productos no rentables
	(F1, A1) Mantener la estrategia de precios únicos, con posibilidad de incorporación de un "nuevo precio" si el mercado lo requiere	(D1, A2) Cambiar el modelo de pagos por otro más adecuado a la rotación de producto y generación de flujos de caja
A2. Posibilidad de que la competencia ofrezca mejor precio o más valor	(F1, A1) Replantear la estrategia de expansión actual	(D2, A2) Crear ofertas y promociones con el fin de aumentar ventas
	(F1, A2) Mantener productos rentables y mejorar precios, así como márgenes	

Fuente: Elaboración propia

7. Fijación de objetivos

DOMTI como cualquier empresa se plantea objetivos a corto medio y largo plazo. Estos deben de cumplir una serie de criterios como son los S.M.A.R.T. propuestos por Doran (1981). Estos se basan en cinco criterios que deben ser cumplidos para que un objetivo pueda ser llevado a cabo con éxito, siendo estos: específicos, medibles, alcanzables, realistas y realizables en un tiempo determinado.

Los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos que se proponen son:

- Objetivos cuantitativos:
 - OC1. Proceder a nuevas aperturas del formato DOMTI Zip, con el objetivo de llegar a 70 tiendas en total (DOMTI + DOMTI Zip) en 2019.
 - OC2. Proceder a la apertura de la tienda piloto con el nuevo modelo de tienda en 2019.
 - OC3. Implantar un surtido mínimo fijo de producto según tipología de tienda en 2019.
 - OC4. Implantar un nuevo sistema informático de gestión de stocks tanto de almacén como de tiendas, con plena operatividad en 2020.
 - OC5. Recuperar la cuota de mercado a niveles máximos anteriores de DOMTI como máximo en 2025.
- Objetivos cualitativos:

En relación a los formatos comerciales de DOMTI:

- OCL1. Renovar los contratos de franquicia para franquiciados actuales, incorporando las nuevas condiciones de franquicia actualizadas al nuevo modelo de negocio en 2019.
- OCL2. Recuperar artículos demandados y ampliar gamas de producto según demanden los consumidores en 2019.
- OCL3. Obtener una ventaja competitiva en base a la diferenciación de producto como máximo en 2025.

En relación a la marca:

- OCL4. Incrementar el nivel de notoriedad de marca como máximo en 2025.
- OCL5. Mejorar la imagen de la marca DOMTI, así como la de los establecimientos como máximo en 2025.
- OCL6. Realizar un reposicionamiento de marca como máximo en 2025.

Por razones temporales y de focalización temática el presente TFG se centra en la consecución de los objetivos cualitativos, entre los cuales se encuentran el número tres relacionado con los formatos comerciales de DOMTI y desde el número cuatro hasta el al número seis relacionados con la marca.

8.Decisiones estratégicas

Con el objetivo de incrementar el nivel de notoriedad de marca mejorar su imagen y la de los establecimientos, reposicionarla y obtener una ventaja competitiva por diferenciación de producto como se indica en los objetivos cualitativos número tres a seis, se hace necesario la puesta en marcha de una serie de estrategias, las cuales tendrán que ser formuladas y puestas en marcha por la alta dirección tal como indican Guerras y Navas (2015).

Para la toma de decisiones estratégicas de cualquier tipo, ya sean de ámbito corporativo o competitivo, de largo o de corto plazo, deben de ser realizadas con sumo cuidado y habiendo estudiado todos los ámbitos a los que esta pueda afectar, con el fin último de que sea un éxito.

En el caso de DOMTI y en concreto el objetivo de este TFG, se hace necesario la toma de decisiones estratégicas de diversas tipologías, desde las de tipo competitivo pasando por crecimiento, innovación y por último diferenciación. Todas ellas con el mismo fin, conseguir los objetivos marcados.

8.1. Estrategias para la consecución de la ventaja competitiva

En primer lugar, se hace necesario valorar si existe una ventaja competitiva en DOMTI respecto a sus competidores. Tras el análisis realizado en los apartados previos de este TFG se detecta que DOMTI no posee una ventaja competitiva clara. Esto lleva a la necesidad de buscar el tipo de estrategia competitiva necesaria para poder conseguir, tal como indica Porter (2009), un rendimiento superior respecto a sus competidores debido a la ventaja competitiva obtenida.

Según Porter (2009), se distinguen tres estrategias competitivas genéricas distintas, según la combinación de la ventaja competitiva que se desee alcanzar con el ámbito competitivo para el que se quiera conseguir la ventaja. Ello se resume en la tabla siguiente:

Tabla 12: Estrategias competitivas genéricas

		Ventaja estratégica	
		Singularidad percibida por el cliente	Posición de costes bajos
Objetivo estratégico (ámbito competitivo)	Toda la industria	Diferenciación de producto	Liderazgo en costes
	Sólo un segmento	Segmentación o enfoque	

Fuente: Porter (2009)

En el caso de DOMTI, se realiza un razonamiento en base a la esencia de la marca y de los objetivos propuestos. En primer lugar, según el ámbito competitivo al que DOMTI se enmarca, sería a toda la industria, ya que se dirige a varios segmentos y no a un único nicho de mercado. En segundo lugar, la posición de costes bajos quedaría descartada, ya que DOMTI no fabrica sus artículos, sino que actúa de intermediario entre proveedores y consumidor final. Por tanto, se debe enfocar la obtención de una ventaja competitiva mediante la diferenciación de producto.

8.2. Estrategias competitivas

Según Kotler y Singh (1981) las estrategias competitivas en un mercado deben atender tanto a la importancia de la cuota de mercado como a las acciones que desarrollan en relación a sus competidores. Es por ello que atendiendo a estas dos variables realizan una distinción de cuatro tipos de estrategias competitivas:

- **Líder:** posee la mayor cuota del mercado.
- **Retadoras:** busca incrementar su cuota de mercado.
- **Seguidoras:** busca mantener cuota de mercado.
- **Especialistas:** sirven a pequeños segmentos de mercados que no atienden las grandes empresas.

En el caso de DOMTI, hasta aproximadamente 2015 tal como se indica en el apartado 2, se encontraba en su época dorada, es decir utiliza el tipo de estrategia competitiva del líder, puesto que es quien domina el mercado. Desde entonces, DOMTI se encuentra en una estrategia competitiva de seguidor. Ello se debe a que el auge de las “tiendas Asia” como se ha indicado en el análisis de competidores y su gran similitud con éstas hace que sea necesario mantener la cuota de mercado a toda costa, a pesar de pertenecer a grupos estratégicos distintos. Las empresas competidoras de su mismo grupo estratégico seguirían la estrategia de “retadora” respecto a DOMTI en su gran mayoría, destacando Tedi y GiFi, las cuales buscan incrementar su cuota de mercado.

8.3. Estrategias de crecimiento

DOMTI actualmente se encuentra en un procedimiento de expansión, el cual busca aumentar, como se indica en el objetivo cuantitativo uno, ampliar de las 49 tiendas actuales (DOMTI+DOMTI Zip) hasta las 70 en 2019. Todas estas aperturas se componen de tiendas del formato DOMTI Zip. Por otro lado, las ventas en el periodo 2016-2017 han tenido un incremento del 1,55 %, mientras que en el periodo 2015-2016 incrementaron en un 6,08 %. Estos incrementos muestran que la empresa aumenta sus ventas, pero su ritmo de crecimiento se ha reducido notablemente en el último periodo de datos disponible.

El crecimiento empresarial, tal y como recoge Ansoff (1965) en su matriz puede proceder de dos vías:

- **Crecimiento intensivo:** empresas que todavía no han explotado todas las oportunidades ofrecidas en los mercados que atiende.
- **Crecimiento diversificado:** empresas que han agotado todas las posibilidades de expansión y es necesario abordar nuevos mercados.

A partir de estas dos vías, la matriz de la tabla 13 muestra las 4 opciones estratégicas de crecimiento.

Tabla 13: Matriz de estrategias de crecimiento de Ansoff

		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	Penetración	Desarrollo de productos
	Nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff (1965)

DOMTI actualmente se encuentra inmersa en una estrategia de crecimiento intensivo, particularmente de desarrollo de mercado, al encontrarse en pleno proceso de expansión geográfica por provincias en las que no está o está muy poco desarrollado el modelo de tienda DOMTI, como son Murcia con tres aperturas y Almería con una apertura.

8.4. Estrategias de innovación

Según Munuera y Rodríguez (2012) una innovación en el marco empresarial se entiende como el conjunto de actividades que lleva a la introducción con éxito en el mercado de una idea, en forma de nuevos o mejorados productos, procesos, servicios o técnicas de gestión y organización. Esta definición recoge la diferencia establecida por Utterback y Abernathy (1975) entre innovación de productos y de proceso.

En el caso de DOMTI cabría destacar que actualmente se encuentra inmersa en estrategias de innovación de ambos tipos.

En cuanto a la innovación por producto, se encuentra inmersa en la búsqueda de nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes, a la vez que busca mejorar los productos ya existentes no solo en prestaciones, cantidad, etc. sino en calidad, durabilidad e imagen. En cuanto a la innovación por proceso, DOMTI se encuentra desde el año 2018 inmersa en un proyecto de mejora de la gestión informática, tanto del almacén central como de las tiendas, con el fin de actualizar la empresa al siglo XXI y así conseguir unos procesos mucho más eficientes y sencillos.

8.5. Estrategia de diferenciación a través de la marca

DOMTI, en cuanto a diferenciación se podría decir que desde su inicio ha sido diferente al resto, esto se debe a que siempre ha seguido una estrategia de precios únicos. El tener este tipo de estrategia de precios

provocó en sus inicios que la empresa estuviera claramente diferenciada y el consumidor supiera con exactitud quién era y qué ofrecía DOMTI. Actualmente y con la entrada de nuevos competidores, los productos de DOMTI han pasado de un producto diferenciado por su relación calidad-precio y este además único, a la categoría de productos genéricos en los que no existe diferenciación. Esto ha provocado una caída de la lealtad hacia DOMTI, así como los cambios en hábitos y tendencias en el consumo que han provocado que no se perciba esta diferenciación.

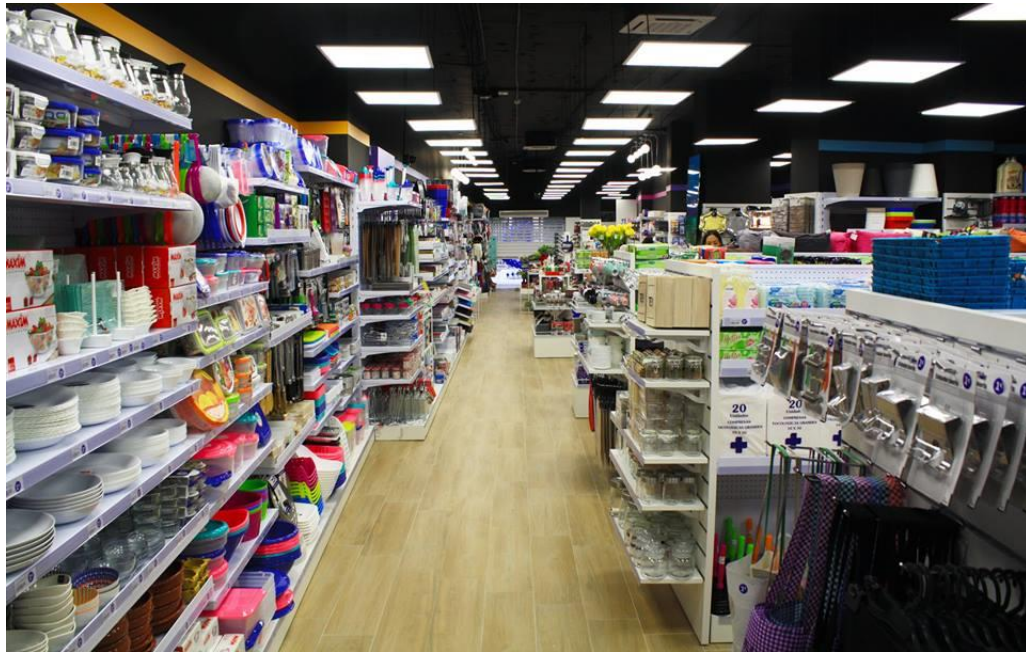
Actualmente y como respuesta a esta pérdida de diferenciación DOMTI renovó su imagen no solo corporativa sino de establecimiento con lo que surgió DOMTI Zip tal como puede verse en las figuras 20 y 21.

Figura 20: Imagen interior de una tienda original



Fuente: Sergio Miñano (2019)

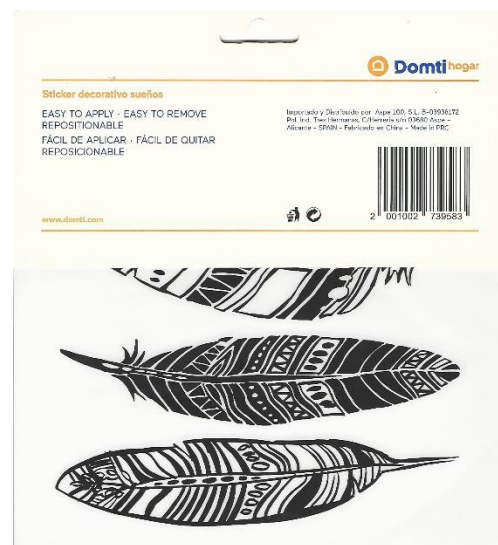
Figura 21: Imagen interior de una tienda renovada bajo la marca DOMTI Zip



Fuente: <https://www.facebook.com/Domti100/>

La renovación de imagen no se ha quedado ahí, sino que se ha llevado también al producto (véanse las figuras 22 y 23), con el fin de dotarle de una imagen propia de cara al consumidor. Todo ello con el fin de conseguir una diferenciación plena en la mente del consumidor y volver a recuperar la diferenciación que existía de DOMTI.

Figura 22: Producto con nueva imagen



Fuente: Sergio Miñano (2019)

Figura 23: Etiquetado con la nueva imagen



Fuente: Sergio Miñano (2019)

DOMTI también posee una marca propia de cosmética y complementos, FRANIA. A esta marca, al igual que ha sucedido con la imagen de DOMTI, también le ha sido renovada su imagen tal como se puede comprobar en las figuras 24 y 25. Todo ello con el mismo fin, que la marca DOMTI pueda recuperar la diferenciación que ha ido perdiendo con el paso del tiempo.

Figura 24: Logo de FRANIA original (cosmética, bisutería y complementos)



Fuente: <https://domti.es/nuestras-marcas/>

Figura 25: Logo de FRANIA: nueva imagen



Fuente: <https://www.facebook.com/Domti100/>

9. Variables del Marketing-Mix

Para poder llegar a los objetivos propuestos el marketing proporciona cuatro variables, que mediante su combinación se desarrollarán las tácticas para conseguir dichos objetivos. Las 4 P's como se las conoce habitualmente fueron propuestas por Mc Carthy (1960) siendo estas:

- *Product* (Producto)
- *Price* (Precio)
- *Placement* (Distribución)
- *Promotion* (Comunicación)

En los apartados siguientes se busca concretar cuales son las 4 P's del marketing-mix de DOMTI.

9.1. Producto

Según la definición de producto que indican Sellers y Casado (2010), un producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado. En el caso de DOMTI, el producto que ofrece son bienes materiales que mediante el servicio de venta lo ofrecen a los consumidores.

DOMTI, con su categoría de productos busca satisfacer las necesidades del día a día de los consumidores, con sus diferentes secciones como se ha comentado anteriormente en el apartado 5.3. Se pretende que todas las secciones se encuentren “vivas”, es decir, que haya rotación de artículos continuamente, a pesar de tener un surtido fijo de

artículos, el resto debe ser rotativo. Esta rotación no implica un artículo totalmente nuevo para DOMTI, sino que pueden ser una mejora u otro producto distinto, pero este sigue cumpliendo la misma función que otro anterior que disponía DOMTI, es decir se produce una renovación del producto.

Además, se busca que los productos contengan los colores que marque la tendencia en cada momento, con el fin de ofrecer al consumidor un producto siempre a la última moda, como por ejemplo en las fiambreras de plástico que cambian el color de su tapa dependiendo de la temporada. También se busca la tendencia no solo en los productos habituales durante todo el año, sino también en los de campaña, como por ejemplo los de la campaña navidad, renovando estos todos los años para estar siempre con los últimos productos navideños del momento. Entre estas tendencias se busca también no solo el color o el diseño, sino por ejemplo la tendencia del cuidado del medio ambiente, en la que DOMTI ha comenzado a incluir productos respetuosos con el medio ambiente bajo la etiqueta verde, la cual se puede observar en la figura 26. Estos productos se encuentran producidos con plástico reciclado y utensilios reutilizables producidos con caña de azúcar y maíz.

Figura 26: Etiqueta verde identificativa “stopper del líneal”



Fuente: ASPE 100, S.L.

Actualmente en los nuevos DOMTI Zip, los productos no se encuentran distribuidos por el establecimiento en zonas determinadas por la función que desempeña o el tipo de producto que es, tal como ocurría en los DOMTI originales hasta el momento de su creación, sino que se encuentran divididos en cinco zonas temáticas, las cuales DOMTI las ha denominado mundos. Estos cinco mundos son: Beauty, Brico, Crea, Hogar y Limpio (véase la figura 27). A raíz de la creación de estos

mundos los productos pertenecientes a cada uno de ellos se encuentran en algunos casos etiquetados con etiqueta corporativa e identificativa del mundo al que pertenecen, para favorecer así su localización de una manera más cómoda tal como se ha indicado en el apartado 8.5.

Figura 27: Logos de los 5 mundos de DOMTI

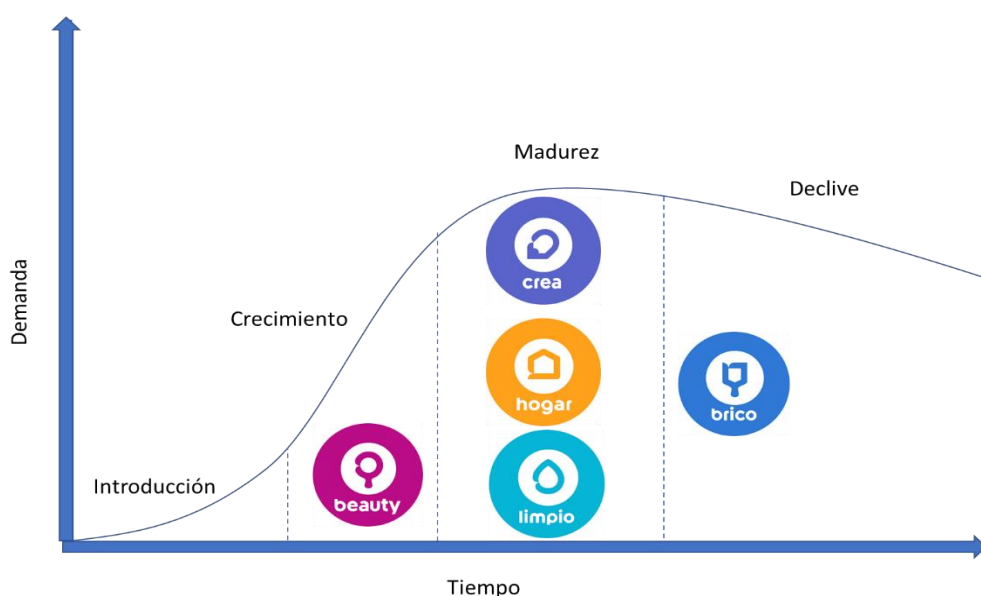


Fuente: www.domti.es

Los productos al igual que las empresas poseen un ciclo de vida y en el caso de los productos de DOMTI, la gran mayoría se encuentran en su fase de madurez, tal como se ha constatado en el estudio de la cartera de productos en el apartado 5.3, a excepción de los productos de la temática Beauty que se encuentran en la fase de crecimiento y las herramientas como caso más concreto dentro de Brico en la fase de declive.

Como puede observarse en la figura 28, tres de los mundos se encuentran en la fase de madurez y uno en el principio de la de declive por lo que como se ha mencionado anteriormente, DOMTI busca esa “vida” en los cinco mundos para no entrar en la fase de declive y conseguir ese rejuvenecimiento que necesitarían 4 de los 5 mundos en los próximos años, a excepción de Beauty.

Figura 28: Fases del ciclo de vida del producto de DOMTI



Fuente: Amason (2011) adaptado para DOMTI

9.2. Precio

En el caso de DOMTI la estrategia de precios es la de “precios únicos”, manteniéndose tanto en los DOMTI Zip como en los DOMTI originales los mismos precios. Los precios utilizados son: 0,70€, 1 € y 2 €, todos ellos con IVA incluido. Además, se ofrece la oferta que por cada 3 productos de 0,70 € en lugar de pagar 2,10 €, se paga 2 € obteniendo un descuento de 10 céntimos. Esta oferta se desconoce por parte de la gran mayoría de consumidores, principalmente por la mala comunicación que se ha dado de la misma, sin provocar el efecto deseado, es decir, conseguir que el consumidor adquiriera 3 productos para poder obtener la oferta.

9.3. Distribución

La distribución supone el formato comercial con el que una empresa comercializa sus productos o servicios. En el caso de DOMTI, comercializa sus productos en tienda física, variando su tamaño desde los 150 m² a los 1100 m². Las actuales tiendas DOMTI ZIP están diseñadas como una tienda pequeña, por lo que no alcanzan más de 300 m². Siendo las tiendas DOMTI originales las que ocupan el resto de los tamaños hasta los 1100 m².

La ubicación de las tiendas es un factor a tener en cuenta siempre, por lo que, a excepción de las ciudades grandes, suelen encontrarse en las zonas céntricas de los pueblos. Actualmente se encuentran en activo 49 tiendas (véase el anexo 4) repartidas por las provincias de Alicante, Valencia, Castellón, Murcia, Almería, Albacete, Cuenca y Lugo.

Actualmente DOMTI se encuentra realizando la estrategia de aperturas de nuevas tiendas con el fin de alcanzar las 70 en activo a finales de 2019.

9.4. Comunicación

La comunicación en el marketing tal como la definen Sellers y Casado (2010), se entiende como la forma de persuadir y recordar la existencia, características o beneficios de un producto o de la empresa. En el caso de DOMTI, hasta hace unos pocos años la única forma de comunicación que poseían era el boca a boca, ya que no se realizaban campañas de

comunicación como tales. Actualmente y desde hace unos años DOMTI se encuentra en Facebook y desde noviembre de 2018 en Instagram.

A pesar de encontrarse en Facebook e Instagram, no existe una campaña de comunicación como tal, sólo se publican fotos de los productos de novedades y algún producto de temporada con el fin de darlo a conocer en las redes. Esto supone un problema, es decir, la comunicación no se lleva a cabo correctamente, la comunicación digital a pesar de estar cada vez más presente sigue siendo necesario utilizar el marketing tradicional de forma paralela al marketing digital. Hay que tener en cuenta que gran parte de los segmentos a los que se dirige DOMTI no son usuarios de los medios digitales, por lo que es necesario el uso del marketing tradicional.

Otra vía de comunicación que utiliza DOMTI, es la comunicación en el propio establecimiento, con cartelería específica de cada campaña (véase la figura 29) o de zonas específicas (véase la figura 30) con necesidad de algún tipo de reclamo para atraer a los consumidores.

Figura 29: Cartelería específica de campaña “verano”



Fuente: ASPE 100, S.L. (2019)

Figura 30: Cartelería de zona específica cabecera de góndola



Fuente: ASPE 100, S.L. (2019)

10. Cronograma del Marketing-Mix

DOMTI es una empresa que no invierte en publicidad como tal, es decir, solo invierte en la cartelería interna de las tiendas, dejando de lado lo que se podría llamar publicidad tradicional. Esta publicidad tradicional se entiende como publicidad en medios de comunicación de masas (televisión, radio, prensa, revistas), publicidad exterior, etc.

Los únicos gastos de marketing en los que incurre DOMTI podría decirse que son los de la impresión de la cartelería interior, a excepción de las tiendas franquiciadas que sufragan el gasto íntegro de esa cartelería. La aparición en redes sociales no se consideraría un gasto de marketing, ya que no realiza publicidad de pago ni en Facebook ni en Instagram, sino que solo se realizan publicaciones de carácter gratuito en ambas redes sociales, informando de los productos disponibles en tienda, campañas, etc.

Es por ello que, en relación a lo comentado anteriormente, solo se realiza la cartelería interior de tienda según la campaña vigente tal como se muestra en la figura 31, siendo las campañas y su duración aproximada las siguientes:

- Cuesta de enero: mes de enero
- San Valentín: 14 días previos al 14 de febrero
- Carnaval: mes de febrero

- Día del padre: 2 semanas previas al 19 de marzo
- Pascua: 2 semanas previas al primer lunes de pascua
- Celebraciones: meses de abril y mayo
- Día de la madre: 2 semanas previas al primer domingo de mayo
- Verano: meses de mayo a agosto
- Vuelta al cole: mes de septiembre
- Halloween: mes de octubre
- Todos los santos: mitad de septiembre al 1 de noviembre
- Navidad: meses de noviembre a 6 de enero

Figura 31: Carteles de las distintas campañas





Fuente: ASPE 100, S.L. (2019)

Todas las campañas expuestas en la figura anterior se presentan en la tabla 14 según su duración, mostrando cada cuadro un periodo de 15 días y marcando con un color la duración aproximada según su ocupación en las fechas en cada cuadrante.

Cabe señalar que la cartelería interior, se basa siempre en el mismo diseño, pero difieren los soportes utilizados según el tipo de tienda, ya que, por ejemplo, las tiendas DOMTI Zip por su reducido tamaño pueden no usar ciertos soportes como puede ser el cartel aéreo de tamaño A2. También existe una diferenciación entre el kit de cartelería de tienda propia al de tienda franquiciada, es decir, a pesar de una parte de soportes común, por ejemplo, el cartel de escaparate no está incluido en el lote de cartelería de tiendas franquiciadas. Esta diferencia puede ser subsanada única y exclusivamente mediante solicitud por parte del franquiciado y autorización por el departamento de marketing de la inclusión del cartel de escaparate o de otro soporte empleado en un momento determinado en su kit de cartelería. Esto ocurre al no ofrecer por parte de DOMTI a los franquiciados la posibilidad de utilizar más soportes de cartelería en tienda y solo será proporcionada si el franquiciado lo solicita.

Tabla 14: Cronograma de las campañas de DOMTI

CRONOGRAMA CAMPAÑAS VENTA POR EVENTOS																								
Campañas	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Cuesta de enero																								
San Valentín																								
Carnaval																								
Día del padre																								
Pascua																								
Celebraciones																								
Día de la madre																								
Verano																								
Vuelta al cole																								
Halloween																								
Todos los santos																								
Navidad																								

Fuente: Elaboración propia con datos de ASPE 100, S.L.

11. Plan de acción

Tal como se indica en el apartado 7, los objetivos sobre los que trata este TFG son los objetivos cualitativos número tres a seis, siendo estos: incrementar la notoriedad de marca, mejorar su imagen y la de los establecimientos, reposicionar la marca y obtener una ventaja competitiva por diferenciación de producto. En base a esto se hace necesario comprobar las estrategias que ya se están llevando a cabo para valorar su mejora si es requerida y la redacción de nuevas propuestas para conseguir dichos objetivos. Es por ello que el plan de actuación se estructura en 2 partes, una con las estrategias actuales y otra con nuevas estrategias.

11.1. Acciones en proceso de implantación

11.1.1. Renovación de imagen.

Como ya se ha indicado en el apartado 8.5, la marca sufrió en el año 2018 una renovación tanto de las marcas como de los establecimientos. Por ello se hace necesario seguir implantando esa renovación en ambas partes, por lo que se proponen una serie de acciones a realizar en este ámbito:

- **Continuar con la renovación de imagen en los productos.** Todos los productos susceptibles de poseer marca propia deben estar como máximo en 2022 con la nueva imagen, a excepción de los artículos de marcas de fabricante.
- **Renovar las tiendas DOMTI originales a la nueva imagen o en su caso una renovación de nueva creación.** Al menos el 75 % de las tiendas DOMTI originales deben encontrarse con la nueva imagen en 2025.

11.1.2. Expansión

Como se indica en el apartado 8.3, la empresa se encuentra en un proceso de nuevas aperturas de tiendas DOMTI Zip, con un objetivo marcado, 70 tiendas en 2019. Es un objetivo demasiado ambicioso, teniéndose en cuenta que son 20 tiendas en un año. Es una manera de obtener una mayor cuota de mercado, pero no efectiva totalmente, puesto que lo que actualmente el mercado reclama es crear valor y no crecer por crecer. Teniendo en cuenta que el crecimiento no es condición necesaria

ni suficiente para crear valor, pues se puede crear valor sin necesidad de crecer. Por tanto, se entiende que este crecimiento tan ambicioso no está bien formulado. Por lo que se proponen una serie de acciones a realizar en este ámbito:

- **Replanteamiento de la estrategia de expansión.** Una **cantidad tan elevada de aperturas no es estrictamente necesaria** para crear notoriedad de marca, conseguir una ventaja competitiva por diferenciación, ni mejorar la imagen.
- **Expansión a más largo plazo.** Proponer una cantidad de aperturas más racionalizada, pero con vista a 2025, es decir, a medio plazo y no a tan corto plazo. Por lo que **se propone una cantidad de aperturas que no superen la decena anual.**

11.2. Acciones a realizar

11.2.1. Mejora de la comunicación

Como se ha podido observar en el apartado 6, la mejora de la variable comunicación es fundamental, se necesita recuperar a los consumidores que se han marchado a la competencia, así como conseguir nuevos consumidores que no conocen qué es y qué ofrece DOMTI y así poder fidelizarlos. Para ello son necesarias varias acciones de marketing enfocadas en esa mejora de la comunicación que se resumen a continuación:

- **Invertir en publicidad convencional y digital.** La utilización de las redes sociales de forma aislada no es una herramienta eficaz para dar a conocer DOMTI, sino que son necesarias inserciones en medios de publicidad convencional (televisión, radio, prensa, publicidad exterior, etc), así como en medios de publicidad digital (ads en páginas web, publicidad en redes sociales, etc.). De esta manera se puede conseguir una mayor difusión de la marca y conseguir que los consumidores recuerden en mayor medida la marca, así como qué ofrece y mejorar el posicionamiento de esta en la mente del consumidor.
- **Utilización del *Inbound Marketing*.** La técnica del *Inbound Marketing* es utilizada en el medio digital y se basa en técnicas de marketing y publicidad no intrusivas que buscan encontrar un consumidor al inicio del proceso de compra y acompañarlo hasta el final de este. Una vez realizada la compra se busca la fidelización de

este con la marca. El uso de esta técnica podría otorgar a DOMTI un mejor posicionamiento en el segmento de público joven que utilizan los medios digitales a diario. Por lo que sería un buen método para atraerlos hasta las tiendas DOMTI.

- **Creación de un canal en YouTube.** El consumidor actual busca un valor añadido en cada compra realizada, por lo que sería interesante la creación de un canal de YouTube en el que se colgaran vídeos de forma recurrente sobre ideas de decoración, consejos de limpieza, utilización de productos de novedad, etc. Estos videos otorgarían un valor añadido al producto, ya que además de ofrecerle el producto al consumidor puedes ayudarle a encontrar un nuevo uso o a utilizarlo de manera adecuada. También puede ofrecerse ese valor añadido al producto, pero además creando la necesidad de comprar el producto al ver el vídeo. Como añadido se podría incluir un código QR en las estanterías al lado de su precio con acceso directo al vídeo de ese producto.
- **Utilización de Twitter como canal bidireccional donde el consumidor pueda mostrar sus intereses e inquietudes.** A través de las redes sociales se puede obtener gran cantidad de información sobre sus intereses e inquietudes, pero una vía muy rápida de obtener este tipo de información es Twitter. DOMTI posee en la actualidad una cuenta en Twitter, pero no se utiliza a diario, por lo que los consumidores no utilizan este canal para este fin, por lo que sería necesario reactivar la actividad en Twitter de DOMTI y conseguir el máximo de seguidores y así poder conocer este tipo de información.

11.2.2. Mejora del posicionamiento

Una mejora del posicionamiento de DOMTI en la mente del consumidor es necesaria, ya que cuando el consumidor tenga una necesidad DOMTI debe estar en primer lugar en la mente del consumidor para satisfacerla. Es por ello que un método para conseguirlo sería la utilización de temáticas actuales para poder conseguir este cometido, por lo que se proponen las siguientes acciones:

- **Utilización de *influencers* para atraer al público joven.** La utilización de *influencers* es una práctica habitual por las grandes compañías para conseguir una penetración y un posicionamiento fuerte sobre todo en el público joven. Esto provoca que si un *influencer* utiliza un producto en concreto crea una necesidad sobre ese producto en gran parte de sus seguidores, ya que informa de las

bondades del producto, así como de su precio y dónde adquirirlo. En DOMTI este tipo de práctica sería idónea sobre todo para los mundos crea y beauty, pero especialmente para este último, pudiendo conseguir una gran penetración y posicionamiento sobre todo en la marca FRANIA.

- **Creación de una gama amplia de producto verde.** Actualmente DOMTI posee un grupo muy reducido de productos bajo el distintivo verde, cuyo significado es: producto respetuoso con el medio ambiente. Actualmente el ecologismo y el respeto del medio ambiente están en boga por lo que mostrar que DOMTI es una empresa responsable con el medio ambiente sería un reclamo muy atractivo. Esto lleva a la necesidad de incorporar nuevas gamas de productos ecológicos para atraer ese segmento de consumidores que declaran ser respetuosos con el medio ambiente.
- **Colaboraciones con entidades.** La utilización del patrocinio o colaboración en eventos es una vía para mejorar el posicionamiento de DOMTI en los consumidores. La aparición de la marca DOMTI en eventos ya sean de entidades públicas o privadas, provocan una mayor visibilidad y exposición de la marca de una manera más notable ante los consumidores. Esto es provocado por la aparición de la marca no solo en la publicidad del evento o en el propio evento en si, sino también de la aparición de la marca en los productos que serán utilizados durante el evento. Estas acciones provocan un recuerdo en los consumidores que puede ser no solo el conocimiento de la marca si se desconocía, sino el posicionamiento de la misma en su mente, pudiendo actuar como atracción de nuevos clientes para quienes no la conocían o como refuerzo de la retención de la marca en su mente para quienes ya la conocían.
- **Utilización de la RSC para mejorar la imagen de la empresa.** La utilización de la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) no es solo una herramienta estratégica, sino una herramienta de marketing, puesto que crear una imagen en la mente del consumidor de una empresa socialmente responsable puede mejorar el posicionamiento de la marca en el consumidor. Como se ha comentado antes, el cuidado del medio ambiente es una temática en boga por lo que demostrar que DOMTI es una empresa responsable con el medio ambiente puede provocar esta mejora en el posicionamiento. Por ejemplo, haciendo ver que gran parte de la energía que se consume en la central proviene de las placas solares instaladas en el techo de la nave logística.

12. Plan económico

A partir de estas acciones se proponen 3 escenarios económicos de la empresa:

- Pesimista: caída del 5 % de las ventas
- Neutral: crecimiento del 1 % de las ventas
- Optimista: crecimiento del 10 % de las ventas

Para la obtención de dicho escenario se estima como dato base los datos contables de 2017 tal como se muestran en la tabla 15:

Tabla 15: Datos contables 2017

2017	Anual	Mensual
		Anual/12
Importe Neto de la Cifra de Negocios	10.135.322,00 €	844.610,17 €
Gastos mercancía y otros suministros	8.044.658,00 €	670.388,17 €
Gastos de personal	3.240.574,00 €	270.047,83 €
Gastos financieros	9.033,00 €	752,75 €

Fuente: Base de datos empresariales Sabi (2019)

Los datos contables mostrados, suponen el agregado de ingresos y gastos de la empresa, ya que no se encuentran disponibles los datos desagregados por contabilidad propia de tiendas y contabilidad propia de la central logística. Es por ello que se utilizarán estos datos para prever de una manera aproximada el impacto de la introducción de este plan estratégico de marketing en la empresa.

Como se puede observar, los datos contables de 2017 reflejan un resultado negativo del ejercicio, tal y como se desprende de la nota del auditor (véase la figura 32) de dichos estados contables, son fruto de variaciones de existencias y deterioros con el fin de adaptar el negocio al nuevo proyecto empresarial. Por lo que, para realizar la previsión de ingresos y gastos, utilizar los gastos de mercancía y otros suministros de los ejercicios 2017 y 2016 desvirtuaría la previsión por ser ambos negativos. Por ello para poder realizar la previsión de gastos se utilizan los 3 datos históricos anteriores positivos, que son además bastante parecidos por lo que se entiende que el resultado no se verá afectado por grandes variaciones en los gastos de mercancía y otros suministros, dando una mayor confianza a la previsión. Para poder utilizar estos datos se realiza la media entre los gastos de mercancías y otros suministros de los

tres últimos años con resultado positivo, es decir, de 2013 a 2015, tal como se puede observar en la tabla 16.

Tabla 16: Media de gastos de 2013 a 2015

	2015	2014	2013	Media
Gastos mercancía y otros suministros	4.927.176,00 €	4.860.282,00 €	4.854.792,00 €	4.880.750,00 €

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la base de datos Sabi (2019)

Figura 32: Nota del auditor sobre las cuentas del 2017

Auditor: Econs Auditores Y Consultores, S.L. (Última fecha nombramiento: 31/12/2015)

Estado auditoría por año:

2017 cuenta:

Fecha de cierre: 31/12/2017

Opinión auditores: Favorable con incertidumbres

Nombre del auditor: ECONS AUDITORES Y CONSULTORES S.L.

Opinión auditor: LLAMAMOS LA ATENCIÓN SOBRE LO INDICADO EN LA NOTA 22 DE LA MEMORIA ADJUNTA, EN QUE SE INDICA QUE LA SOCIEDAD HA INCURRIDO EN UNAS PÉRDIDAS NETAS POR VALOR DE 1.950.002,87 EUROS. ESTAS PÉRDIDAS SE DEBEN PRINCIPALMENTE A LA VARIACIÓN DE EXISTENCIAS QUE SE HA GENERADO COMO CONSECUENCIA DE LA PUESTA EN MARCHA DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO. ESTA DECISIÓN EMPRESARIAL HA SUPUESTO UNA REDUCCIÓN DEL NÚMERO DE ARTÍCULOS EN EL INVENTARIO, CON OBJETO DE ADAPTAR LOS ARTÍCULOS AL NUEVO NEGOCIO DOMTI ZIP. ADICIONALMENTE ESTE NUEVO MODELO DE NEGOCIO HA REQUERIDO LA ADAPTACIÓN DE LA PLANTILLA Y DE LA TECNOLOGÍA DE LA EMPRESA, CON UN SISTEMA DE GESTIÓN DE ALMACÉN INTELIGENTE QUE REDUNDRÁ EN UNA MEJORA DEL MARGEN COMERCIAL. ANTES DE PONER EN MARCHA ESTE NUEVO MODELO DE NEGOCIO, LA EMPRESA HA REALIZADO UN ESTUDIO DE MERCADO. EL DESARROLLO DE ESTE PROYECTO SE ESTÁ DESARROLLANDO EN DISTINTAS FASES, SIENDO LOS PRIMEROS RESULTADOS POSITIVOS, LO CUAL HACE PREVER QUE LAS PERSPECTIVAS DE EVOLUCIÓN DEL

Código de auditor: S0325

Fuente: Base de datos empresariales Sabi (2019)

Para la realización de los escenarios y siempre *ceteris paribus* el resto de las variables contables, se propone un gasto estimado para la puesta en marcha de este plan estratégico de marketing de 1.000.000 € anual con el fin de llevar a cabo las acciones descritas. Para la previsión se utiliza una proyección de un año y medio, es decir los 6 últimos meses de 2019 y el año 2020 enero. Los incrementos o decrementos propuestos en el principio de este apartado se aplicarán en primer lugar sobre las variables de ingresos, gastos de mercancía y suministros y gastos financieros de 2019. Una vez obtenidos los datos de 2019, sobre estos se aplicarán los mismos incrementos o decrementos que se encuentran al principio del apartado sobre las mismas variables que en 2019 para obtener la previsión del año 2020.

12.1. Escenario Neutral

Tabla 17: Resumen de los ingresos y gastos de DOMTI escenario neutral

Neutral	2019							Total
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Importe Neto de la Cifra de Negocios	853.056,27 €	853.056,27 €	853.056,27 €	853.056,27 €	853.056,27 €	853.056,27 €	853.056,27 €	5.971.393,88 €
Gastos en mercancía y otros suministros	410.796,46 €	410.796,46 €	410.796,46 €	410.796,46 €	410.796,46 €	410.796,46 €	410.796,46 €	2.875.575,21 €
Gastos personal	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	1.890.334,83 €
Gastos financieros	760,28 €	760,28 €	760,28 €	760,28 €	760,28 €	760,28 €	760,28 €	5.321,94 €
Gastos marketing	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	583.333,33 €
Resultado	88.118,37 €	88.118,37 €	88.118,37 €	88.118,37 €	88.118,37 €	88.118,37 €	88.118,37 €	616.828,56 €

Neutral	2020												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Importe Neto de la Cifra de Negocios	861.586,83 €	861.586,83 €	861.586,83 €	861.586,83 €	861.586,83 €	861.586,83 €	861.586,83 €	861.586,83 €	861.586,83 €	861.586,83 €	861.586,83 €	861.586,83 €	10.339.041,97 €
Gastos en mercancía y otros suministros	414.904,42 €	414.904,42 €	414.904,42 €	414.904,42 €	414.904,42 €	414.904,42 €	414.904,42 €	414.904,42 €	414.904,42 €	414.904,42 €	414.904,42 €	414.904,42 €	4.978.853,08 €
Gastos personal	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	3.240.574,00 €
Gastos financieros	767,88 €	767,88 €	767,88 €	767,88 €	767,88 €	767,88 €	767,88 €	767,88 €	767,88 €	767,88 €	767,88 €	767,88 €	9.214,56 €
Gastos marketing	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	1.000.000,00 €
Resultado	92.533,36 €	92.533,36 €	92.533,36 €	92.533,36 €	92.533,36 €	92.533,36 €	92.533,36 €	92.533,36 €	92.533,36 €	92.533,36 €	92.533,36 €	92.533,36 €	1.110.400,33 €

Fuente: Elaboración propia

12.2. Escenario optimista

Tabla 18: Resumen de los ingresos y gastos de DOMTI escenario optimista

Optimista	2019							Total
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Importe Neto de la Cifra de Negocios	929.071,18 €	929.071,18 €	929.071,18 €	929.071,18 €	929.071,18 €	929.071,18 €	929.071,18 €	6.503.498,28 €
Gastos en mercancía y otros suministros	447.402,08 €	447.402,08 €	447.402,08 €	447.402,08 €	447.402,08 €	447.402,08 €	447.402,08 €	3.131.814,58 €
Gastos personal	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	1.890.334,83 €
Gastos financieros	828,03 €	828,03 €	828,03 €	828,03 €	828,03 €	828,03 €	828,03 €	5.796,18 €
Gastos marketing	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	583.333,33 €
Resultado	127.459,91 €	127.459,91 €	127.459,91 €	127.459,91 €	127.459,91 €	127.459,91 €	127.459,91 €	892.219,36 €

Optimista	2020												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Importe Neto de la Cifra de Negocios	1.021.978,30 €	1.021.978,30 €	1.021.978,30 €	1.021.978,30 €	1.021.978,30 €	1.021.978,30 €	1.021.978,30 €	1.021.978,30 €	1.021.978,30 €	1.021.978,30 €	1.021.978,30 €	1.021.978,30 €	12.263.739,62 €
Gastos en mercancía y otros suministros	492.142,29 €	492.142,29 €	492.142,29 €	492.142,29 €	492.142,29 €	492.142,29 €	492.142,29 €	492.142,29 €	492.142,29 €	492.142,29 €	492.142,29 €	492.142,29 €	5.905.707,50 €
Gastos personal	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	272.748,31 €	3.243.274,48 €
Gastos financieros	910,83 €	910,83 €	910,83 €	910,83 €	910,83 €	910,83 €	910,83 €	910,83 €	910,83 €	910,83 €	910,83 €	910,83 €	10.929,93 €
Gastos marketing	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	1.000.000,00 €
Resultado	175.544,02 €	175.544,02 €	175.544,02 €	175.544,02 €	175.544,02 €	175.544,02 €	175.544,02 €	175.544,02 €	175.544,02 €	175.544,02 €	175.544,02 €	172.843,54 €	2.103.827,71 €

Fuente: Elaboración propia

12.3. Escenario pesimista

Tabla 19: Resumen de los ingresos y gastos de DOMTI escenario pesimista

Pesimista	2019							Total
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Importe Neto de la Cifra de Negocios	804.390,63 €	804.390,63 €	804.390,63 €	804.390,63 €	804.390,63 €	804.390,63 €	804.390,63 €	5.630.734,44 €
Gastos en mercancía y otros suministros	387.361,11 €	387.361,11 €	387.361,11 €	387.361,11 €	387.361,11 €	387.361,11 €	387.361,11 €	2.711.527,78 €
Gastos personal	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	270.047,83 €	1.890.334,83 €
Gastos financieros	716,90 €	716,90 €	716,90 €	716,90 €	716,90 €	716,90 €	716,90 €	5.018,33 €
Gastos marketing	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	583.333,33 €
Resultado	62.931,45 €	62.931,45 €	62.931,45 €	62.931,45 €	62.931,45 €	62.931,45 €	62.931,45 €	440.520,17 €

Pesimista	2020												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Importe Neto de la Cifra de Negocios	766.086,32 €	766.086,32 €	766.086,32 €	766.086,32 €	766.086,32 €	766.086,32 €	766.086,32 €	766.086,32 €	766.086,32 €	766.086,32 €	766.086,32 €	766.086,32 €	9.193.035,83 €
Gastos en mercancía y otros suministros	368.915,34 €	368.915,34 €	368.915,34 €	368.915,34 €	368.915,34 €	368.915,34 €	368.915,34 €	368.915,34 €	368.915,34 €	368.915,34 €	368.915,34 €	368.915,34 €	4.426.984,13 €
Gastos personal	272.748,31 €	272.748,31 €	272.748,31 €	272.748,31 €	272.748,31 €	272.748,31 €	272.748,31 €	272.748,31 €	272.748,31 €	272.748,31 €	272.748,31 €	272.748,31 €	3.272.979,74 €
Gastos financieros	682,77 €	682,77 €	682,77 €	682,77 €	682,77 €	682,77 €	682,77 €	682,77 €	682,77 €	682,77 €	682,77 €	682,77 €	8.193,20 €
Gastos marketing	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	83.333,33 €	1.000.000,00 €
Resultado	40.406,56 €	40.406,56 €	40.406,56 €	40.406,56 €	40.406,56 €	40.406,56 €	40.406,56 €	40.406,56 €	40.406,56 €	40.406,56 €	40.406,56 €	40.406,56 €	484.878,76 €

Fuente: Elaboración propia

13. Conclusiones

DOMTI, una empresa familiar con 23 años de historia desde la apertura de la primera tienda. 23 años de éxitos indiscutibles, pero cualquier negocio sin cambios en su modelo no se mantiene en el liderazgo de por vida. En la actualidad DOMTI ha perdido el liderazgo, siendo una tienda más sin capacidad de diferenciación con la competencia. Esta pérdida del liderazgo provocó que desde el año 2017 comenzara un proceso de reestructuración empresarial, tanto interno de la propia empresa como externo en el modelo de negocio. Una muestra más de esta pérdida de liderazgo se demuestra con la falta de una visión y misión claramente definidas por parte de DOMTI. Esto provoca la falta de un objetivo concreto de futuro y por tanto la dispersión en la toma de decisiones que realiza, todas ellas sin un objetivo último claramente definido. A pesar de encontrarse en este proceso actualmente y con una imagen renovada, se hace necesario ahondar aún más en las necesidades de los clientes para recuperar el liderazgo y eliminar la incertidumbre existente en la actualidad sobre el rumbo de DOMTI.

La elaboración de este TFG busca eliminar o al menos reducir esa incertidumbre e intentar colocar a DOMTI de nuevo en el liderazgo del sector con el horizonte puesto en 2025 para la consecución de todos los objetivos. Durante la elaboración del mismo, la estructura en 2 bloques (análisis y propuestas) ha permitido obtener una serie de conclusiones que se comentan en las siguientes líneas.

13.1. Conclusiones del análisis externo

Durante el análisis externo, se obtuvieron diversas conclusiones que se enumeran a continuación:

- En el análisis de las 7 O's del mercado, se detectó que una de ellas, en concreto la de **ocasiones** referidas a cuándo compra el mercado, **actualmente no se encuentra bien enfocada**. Esta se encuentra enfocada de manera difusa por la empresa, provocando un desposicionamiento del mercado, al no poder ofrecer los productos cuando el mercado los demanda.
- En el análisis de competidores, se pudo dar respuesta a la pregunta de quiénes eran los principales competidores de DOMTI,

obteniéndose los dos más destacados, las tiendas Asia y las Tedi. A través del análisis de grupos estratégicos, se buscó encontrar cuán parecidos son entre ellos con el fin de detectar cuáles tienen una mayor competencia intra-tipo con DOMTI. Los resultados fueron muy curiosos, ya que como se pudo demostrar **Tedi pertenece al mismo grupo estratégico que DOMTI** y, por tanto, la **competencia intra-grupo a la que se enfrenta DOMTI es muy intensa**.

Por el contrario, las **tiendas Asia** se quedaron en un **grupo distinto**, demostrando que, a pesar de ser competidores, la **competencia intra-tipo no es tan fuerte** como lo parece a simple vista, al dejarlo en un grupo estratégico distinto al que opera DOMTI.

- En el análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter, los resultados obtenidos demuestran que el sector en **el que opera DOMTI** es un sector con una **competencia muy elevada**, provocando que dicho sector no sea atractivo y, por tanto, sea muy difícil obtener rentas superiores a las de los competidores.

13.2. Conclusiones del análisis interno

Durante el análisis interno, se obtuvieron diversas conclusiones que se enumeran a continuación:

- En el análisis de la estructura empresarial, se pudo detectar que la empresa seguía una estructura habitual del tipo departamental, sin variaciones exclusivas de la empresa. También se pudo detectar que no existía un canal exclusivo de comunicación interna, por lo que se hace necesario su creación.
- En el análisis de la cartera de producto, a pesar de utilizar dos modelos distintos, los resultados fueron prácticamente idénticos por lo que se pudo detectar con seguridad que tipos de productos son los más rentables, los que son necesarios su retirada y los que su potencial de crecimiento es muy elevado.
- En el encuadre de la empresa en un entorno competitivo, como se ha venido obteniendo en los análisis anteriores, se obtuvo que DOMTI se encuentra en las industrias dilema, es decir, no posee ventajas

competitivas claras respecto al resto. Siendo este un resultado en consonancia a los anteriores.

- Una vez elaborado el DAFO, las estrategias y las acciones a desarrollar se encuentran en consonancia con los resultados del análisis para poder conseguir la efectividad deseada.

En conclusión, este TFG ha buscado las estrategias y acciones que resulten de aplicación en base a los resultados obtenidos con el fin de que, en 2025, DOMTI se encuentre en la posición donde se encontraba hace 23 años.

14. Recomendaciones generales para DOMTI

Este apartado trata de realizar una serie de recomendaciones para el futuro próximo de DOMTI a modo general.

14.1. Recomendaciones en relación a la empresa

Este apartado busca proponer una recomendación sobre los propios fundamentos de la empresa, su orientación futura. Ésta es clave para la consecución de los objetivos, así como para la orientación de todo tipo de estrategias hacia un objetivo común enfocado siempre a medio y largo plazo.

Como se pudo observar en el apartado 3, no existe una orientación futura elaborada y definida por parte de la empresa, por lo que se sugiere su diseño y elaboración para su posterior publicación y difusión a todos los grupos de interés de la empresa en la página web, *newsletter* y dónde corresponda. En las siguientes líneas se muestran una serie de sugerencias en relación con la orientación futura para la empresa.

Visión de DOMTI propuesta para la empresa

Como toda empresa es necesario proponerse una idea futura de qué busca la empresa, es por ello que se podría definir como visión de DOMTI la siguiente:

Visión de DOMTI

“DOMTI se plantea ser la empresa líder del sector hogar y primera necesidad, con el objetivo de proveer productos y servicios de calidad a todos los grupos de interés de la compañía y a la sociedad en general, siempre a un precio muy competitivo sin olvidar la idea “máxima calidad a precio único”

Misión de DOMTI propuesta para la empresa

Es necesario conocer el cometido y cuál es la razón de ser de DOMTI. Por lo que la misión de DOMTI se podría definir de la siguiente manera:

Misión de DOMTI

“DOMTI nace con la idea de ofrecer un producto y servicio integral de calidad al consumidor y consumidora final con el fin de satisfacer sus necesidades básicas, tanto para el hogar como para sí mismo. Siempre con la mirada puesta en facilitar su día a día de la manera más cómoda y fácil, con productos de calidad y siempre a un precio inmejorable”

Valores de DOMTI propuestos para la empresa:

Cualquier empresa necesita unos valores en los que basarse para poder llevar a cabo su actividad y así poder guiar a sus miembros y poder tener una orientación clara sobre la que llevar a cabo la misión y la visión. Los valores sobre los que se asienta DOMTI son:

Valores de DOMTI

Orientación al consumidor: el esfuerzo debe ser máximo en esta dirección, es decir, el consumidor es el que debe “guiar” para que se puedan satisfacer siempre sus necesidades”

Interés por las personas: prioridad en el desarrollo de los empleados. Un ambiente respetuoso en el que los empleados se desarrollen profesionalmente de una manera continua, mejorando sus capacidades laborales, buscando un clima laboral óptimo.

Sostenibilidad: búsqueda del equilibrio tanto a corto como a largo plazo para ser una empresa sostenible en todos los ámbitos que le afectan.

Responsabilidad Social: puesta en práctica de acciones que mejoren la calidad de vida de los grupos de interés de la empresa, así como los de la sociedad en general.

Definición de negocio:

DOMTI busca satisfacer las necesidades de cualquier persona, tanto del hogar como propias, para ello se hace valer de una serie de secciones en las que busca abarcar el máximo de áreas posibles de las necesidades del cliente. Para ello su oferta de productos esta englobada en **dos secciones DOMTI**:

1. DOMTI necesidades del hogar:

Satisfacer las necesidades del hogar, con productos de cocina, menaje, menaje, decoración, limpieza, ferretería etc.

2. DOMTI necesidades del consumidor:

Satisfacer las necesidades del propio consumidor, con productos que van desde productos de baño, higiene personal, textil o el calzado.

14.2. Recomendaciones en relación al mix de retail para el horizonte 2025

Este apartado trata de proponer una serie de recomendaciones en relación al mix de retail de DOMTI, las cuales se resumen en la tabla 20:

Tabla 20: Recomendaciones en relación al mix de retail

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN
Adaptación del surtido de productos	Los cambios actuales que se producen en el mercado provocan la necesidad de una adaptación continua del surtido de productos ofertado por cualquier empresa. Un desfase entre lo buscado y lo ofrecido provocará la pérdida de consumidores y una mala imagen para la empresa. Es por ello que DOMTI debe estar al tanto no solo de las necesidades actuales de los clientes, sino de las nuevas. Es una vía con la que alcanzar los objetivos propuestos, así como de mejorar la imagen hacia nuestros consumidores mostrando una empresa que está al tanto de las necesidades de los consumidores.
Rotura de stock = 0	La rotura de stock continua en DOMTI es un hecho, por lo que se debe de evitar esta situación. Esto provoca una imagen negativa de DOMTI en el consumidor, así como su descontento y pérdida de fidelización con la marca. Por ello y a la mayor brevedad posible se deben de evitar las roturas de stock y ofrecer al consumidor lo que demanda en el momento que lo demanda. Esta recomendación es un paso también con el objetivo puesto en la mejora de la imagen de marca , ya que se evitaría la imagen negativa ofrecida a los clientes en la actualidad.

<p>Creación sistema comunicación interna</p>	<p>La comunicación interna entre empleados y la alta dirección es un elemento clave para la consecución de los objetivos planteados por la alta dirección. Su inexistencia en DOMTI provoca no solo la falta de motivación que pueden poseer los empleados, sino la no comunicación de problemas e inquietudes de los empleados a la alta dirección y su posterior desánimo. Es por ello que se recomienda crear un canal interno de comunicación con los empleados directo con el fin de poder comunicar los objetivos de la empresa y motivar a sus empleados.</p> <p>Además de otro canal interno (correo electrónico, plataforma creada <i>ad hoc</i> con este cometido) para poder comunicarse los empleados con la alta dirección de una manera anónima con el fin de evitar represalias por parte de la empresa hacia el trabajador al transmitir sus problemas e inquietudes. Este canal también puede ser utilizado para la comunicación con los franquiciados, ya que este tampoco existe. La comunicación interna busca la mejora de las relaciones internas y la motivación de empleados y franquiciados con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia

15. Limitaciones del TFG y futuras líneas de trabajo

Las limitaciones de este TFG han sido la búsqueda de información en fuentes externas, provocando la dificultad en la elaboración de ciertos apartados de este proyecto. El apartado del plan económico ha sido el que por su dificultad de obtención de datos, ha provocado que la previsión no se ajuste estrictamente a la realidad, dado que las magnitudes contables con las que se ha contado son las únicas a las que se ha tenido acceso. Sin contar con datos internos de la empresa por sus características de confidencialidad.

Otra limitación de este TFG ha sido la realización de los modelos de estudio de cartera de producto (BCG y GE-MK), cuya realización se ha realizado de manera aproximada al no disponer de datos internos de la empresa por sus características de confidencialidad.

En cuanto a las futuras líneas de trabajo el estudio queda abierto a otros compañeros y compañeras que quieran seguir trabajando o investigando en este sector tan apasionante.

16. Bibliografía

LIBROS:

Abell, D.F., (1980) «*Defining the business*». Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Claver Cortés, E. et al., (1998). «*Manual de administración de empresas*». 4^a Edición. Madrid, Civitas.

De Juan Vigaray, M.D., (2005). «*Comercialización y retailing: Distribución comercial Aplicada*». Madrid, Pearson Educación- Prentice Hall.

Dickson, P.R., (1997). «*Marketing management*». 2^a Edición. Orlando, Dryden Press.

Engel, J.F., Kollat, D.T. y Blackwell, R.D., (1968). «*Consumer Behavior*». Illinois, Holt, Rinehart & Winston.

Garrido Miralles, P. y Íñiguez Sánchez, R., (2017). «*Análisis de estados contables. Elaboración e interpretación de la información financiera*». 4^a Edición. Madrid, Pirámide.

Guerras Martin, L.A. y Navas López, J.E., (2015). «*La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*». 5^a Edición. Madrid, Civitas.

Kotler, P., (1980). «*Marketing Management. Analysis, Planning and control*». 4th Edition. New Jersey, Prentice-Hall.

Kotler, P., et al (1996). «*Principles of Marketing. The European Edition*». Hertfordshire, Prentice Hall Europe.

Kotler, P., (1997). «*Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and control*». 9th Edition. London, Prentice Hall International.

Más Ruiz, F.J., (1996) «*Competencia y dinámica de grupos estratégicos. Aplicación al sector bancario español*». Alicante, Publicaciones Universidad de Alicante.

Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I., (1998). «*Marketing estratégico. Teoría y Casos*». Madrid, Pirámide.

Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I., (2012). «Estrategias de *marketing*. Un enfoque basado en el proceso de dirección». 2ª Edición. Madrid, ESIC.

Porter, M.E., (1980). «*Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*». Nueva York, Free Press.

Porter, M.E., (2009). «*Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*». Madrid, Pirámide.

Porter, M.E., (2007). «*Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*». México, D.F., Grupo Editorial Patria.

Sellers Rubio, R. y Casado Diaz, A.B., (2010). «*Introducción al marketing. Teoría y práctica*». San Vicente del Raspeig, Editorial Club Universitario.

ARTÍCULOS DE REVISTAS:

Doran, G.T., (1981). «There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives». *Management Review*. 70 (11)., pp.35-36.

Gomatesh, M R. y Poornima, M.C., (2012). «Strategic Formulation Using Tows Matrix- A case study». *International Journal of Research and Development*, Vol.1 No.1 July., pp. 87-90.

Gürel, E. y Tat, M., (2017). «SWOT analysis: a theoretical review», *The Journal of International Social Research*. Vol.10 Issue:51., pp. 994-1006.

Ionescu, F.T., (2011). «Boston Consulting Group II- A Business Portfolio Analysis Matrix», *International Journal of Economic Practices and Theories*. Vol.1 No. 2., pp. 65-70.

Wehrich, H., (1993). «Daimler-Benz's move towards the next century with the TOWS matrix», *European Business Review*. Vol.93 Issue:1, pp. 4-12.

WEBS:

Las webs han sido consultadas desde octubre de 2018 hasta mayo de 2019

<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-espana-segundo-trimestre-2019/>

<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1407>

https://elpais.com/politica/2017/11/10/actualidad/1510305283_685796.html

<https://www.lavanguardia.com/economia/innovacion/20181210/453406704525/nacidas-para-exportar-tecnologia-espanola-arrasa-extranjero-brl.html>

https://retina.elpais.com/retina/2019/02/12/innovacion/1549975344_087847.html

<https://www.muyinteresante.es/naturaleza/articulo/espana-septimo-pais-en-cuidado-del-medio-ambiente-471424172712>

<https://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-espana-prohibira-bolsas-plastico-2021-20180518160908.html>

https://www.eldiario.es/sociedad/prohibicion-diesel-worldwide_0_837466884.html

<https://www.larazon.es/familia/el-80-de-los-espanoles-no-soporta-un-hogar-con-desorden-y-falta-de-limpieza-BD19386575>

<https://infoautonomos.eleconomista.es/ayudas-subvenciones-autonomos/bonificaciones-contratacion-jovenes/>

<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/90654/2/MANUAL%20AVIN%2040.pdf>

<https://cvnet.cpd.ua.es/bdsibydb/Busqueda.aspx?titulo=Sabi&materia=&acceso=>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:TEDi-Logo.svg>

<https://www.ale-hop.org/>

<http://www.gifi.es/>

https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Amazon_logo_plain.svg

https://as.com/showroom/2019/01/31/portada/1548925631_411351.html

<https://es.flyingtiger.com/>

17. Anexo 1

CUESTIONARIO

=====

Pregunta 1. Línea de producto (Amplitud y alcance)

- ☐ 1. Muy amplia
- ☐ 2. Amplia
- ☐ 3. Media
- ☐ 4. Estrecha
- ☐ 5. Muy estrecha

Pregunta 2. Cobertura geográfica

- ☐ 1. Internacional
- ☐ 2. Nacional
- ☐ 3. Regional
- ☐ 4. Local

Pregunta 3. Canales de distribución

- ☐ 1. Off line
- ☐ 2. On line

Pregunta 4. Notoriedad de marca

- ☐ 1. Muy fuerte
- ☐ 2. Fuerte
- ☐ 3. Media
- ☐ 4. Débil
- ☐ 5. Muy débil

Pregunta 5. Nivel de diferenciación de producto

- ☐ 1. Muy diferenciado
- ☐ 2. Diferenciado
- ☐ 3. Medio
- ☐ 4. Poco diferenciado
- ☐ 5. Nada diferenciado

Pregunta 6. Existencia de economías de escala

- ☐ 1. Existen
- ☐ 2. No existen

Pregunta 7. Nivel de gastos en I+D

- o 1. Altos
- o 2. Medios
- o 3. Bajos

Pregunta 8. Producción propia

- o 1. Si
- o 2. No

Pregunta 9. Sistema de distribución

- o 1. Propio
- o 2. Externo

Pregunta 10. Sistema de marketing

- o 1. Fuerte
- o 2. Medio
- o 3. Débil

Pregunta 11. Tamaño empresa

- o 1. Muy grande
- o 2. Grande
- o 3. Mediana
- o 4. Pequeña
- o 5. Muy pequeña

Pregunta 12. Existencia diversificación

- o 1. Existe
- o 2. No existe

Pregunta 13. Existe integración vertical

- o 1. Existe
- o 2. No existe

Pregunta 14. Capacidad de dirección

- o 1. Fuerte
- o 2. Medio
- o 3. Débil

Pregunta 15. Existencia sistemas de control

- o 1. Fuerte
- o 2. Medio
- o 3. Débil

18. Anexo 2

Elementos	LIN_PROD	Cob_geog	CAN_DIST	MARCA	Dif_prod	Ec_Esc	I+D	Prod	Sist_Dis	Sis_Mkt	Tamaño	Divers	Int_vert	Direccio	Sis_cont
1. DOMTI	1	3	1	3	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2
2. Tiendas asia	1	4	1	5	5	2	3	2	1	3	5	2	2	3	3
3. Tedi	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1
4. Ale-Hop	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1
5. Tiger	3	1	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1
6. GiFi	3	1	1	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1
7. T. Esp. Papelería	5	4	1	5	2	2	3	2	1	3	5	2	2	3	3
8. T.Esp. Droguería	5	4	1	5	2	2	3	2	1	3	5	2	2	3	3
9. T.Esp. Ferretería	3	4	1	5	2	2	3	2	1	3	5	2	2	3	3
10. Amazon	1	1	2	1	3	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1
11. AliExpres	1	1	2	1	3	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1
12. Supermercado on line	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1

19. Anexo 3

ANÁLISIS DE GRUPOS («CLUSTER ANALYSIS»)

=====

Tipo: Ascendente - Algoritmo de Johnson - Método de encadenamiento: Completo

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS:

1. LIN_PROD - 1. Línea de producto (Amplitud y alcance)
2. Cob_geog - Cobertura geográfica
3. CAN_DIST - Canales de distribución
4. MARCA - Notoriedad de marca
5. Dif_prod - Nivel de diferenciación de producto
6. Ec_Esc - Existencia de economías de escala
7. I+D - Nivel de gastos en I+D
8. Prod - Producción propia
9. Sist_Dis - Sistema de distribución
10. Sis_Mkt - Sistema de marketing
11. Tamaño - Tamaño empresa
12. Divers - Existencia diversificación
13. Int_vert - Existe integración vertical
14. Direccio - Capacidad de dirección
15. Sis_cont - Existencia sistemas de control

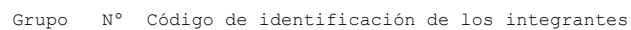
Matriz de distancias euclídeas:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
1. Elemento 1	0,00											
2. Elemento 2	4,00	0,00										
3. Elemento 3	3,46	7,07	0,00									
4. Elemento 4	3,00	6,71	1,73	0,00								
5. Elemento 5	3,61	6,71	2,65	2,00	0,00							
6. Elemento 6	3,61	6,56	2,65	2,00	1,41	0,00						
7. Elemento 7	5,39	5,00	7,55	6,63	6,00	6,32	0,00					
8. Elemento 8	5,39	5,00	7,55	6,63	6,00	6,32	0,00	0,00				
9. Elemento 9	4,12	3,61	6,71	6,00	5,66	6,00	2,00	2,00	0,00			
10. Elemento 10	4,69	8,00	2,83	3,00	3,87	3,61	8,77	8,77	8,06	0,00		
11. Elemento 11	4,69	8,00	2,83	3,00	3,87	3,61	8,77	8,77	8,06	0,00	0,00	
12. Elemento 12	3,32	6,40	3,00	2,00	2,00	2,00	6,16	6,16	5,83	3,32	3,32	0,00

Proceso de formación de los grupos												

Agru- Distancia												
pación de agru-												
n°	pamiento	Integrantes										

1	0,00	7	8									
2	0,00	10	11									
3	1,41	5	6									
4	1,73	3	4									
5	2,00	5	6	12								
6	2,00	7	8	9								
7	3,00	3	4	5	6	12						
8	3,61	1	3	4	5	6	12					
9	4,69	1	3	4	5	6	12	10	11			
10	5,00	2	7	8	9							
11	8,77	1	3	4	5	6	12	10	11	2	7	8 9



90

Evolución, consolidación y reposicionamiento de marca

Suma de cuadrados del total de variables de la muestra:	152,25
Suma de cuadrados intragrupos (varianza que permanece):	20,33
Suma de cuadrados intergrupos (varianza explicada) :	131,92
% de varianza explicada por la partición en 4 grupos:	86,64%

		TOTAL					
		MUESTRA	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	
Número:		12	6	2	1	3	
Suma cuadrados:		152,25	17,67	0,00	0,00	2,67	
Variables:							ANOVA / F de Snedecor
LIN_PROD	Media:	2,42	2,17	1,00	1,00 -	4,33 +	F(3,8) = 6,1926
	Des.Est.:	1,44	0,90	0,00	0,00	0,94	(p = 0,0176)
Cob_geog	Media:	2,33	1,67	1,00 -	4,00 +	4,00	F(3,8) = 13,8667
	Des.Est.:	1,31	0,75	0,00	0,00	0,00	(p = 0,0016)
CAN_DIST	Media:	1,25	1,17	2,00 +	1,00	1,00 -	F(3,8) = 4,5333
	Des.Est.:	0,43	0,37	0,00	0,00	0,00	(p = 0,0388)
MARCA	Media:	3,08	2,50	1,00 -	5,00 +	5,00	F(3,8) = 45,1852
	Des.Est.:	1,50	0,50	0,00	0,00	0,00	(p = 0,0000)

Dif_prod	Media:	2,67	2,50	3,00	5,00 +	2,00 -	F(3,8) = 12,7407 (p = 0,0020)
	Des.Est.:	0,85	0,50	0,00	0,00	0,00	
Ec_Esc	Media:	1,92	1,83 -	2,00 +	2,00	2,00	F(3,8) = 0,2667 (p = 0,8477)
	Des.Est.:	0,28	0,37	0,00	0,00	0,00	
I+D	Media:	2,25	2,17	1,00 -	3,00 +	3,00	F(3,8) = 17,3333 (p = 0,0007)
	Des.Est.:	0,72	0,37	0,00	0,00	0,00	
Prod	Media:	2,00	2,00 +	2,00	2,00	2,00 -	F(3,8) = 0,0000 (p = 1,0000)
	Des.Est.:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Sist_Dis	Media:	1,17	1,00	2,00 +	1,00	1,00 -	F(3,8) = 9999,9999 (p = 0,0000)
	Des.Est.:	0,37	0,00	0,00	0,00	0,00	
Sis_Mkt	Media:	1,92	1,50	1,00 -	3,00 +	3,00	F(3,8) = 13,1852 (p = 0,0018)
	Des.Est.:	0,86	0,50	0,00	0,00	0,00	

Tamaño	Media:	2,92	2,17	1,00 -	5,00 +	5,00	$F(3,8) = 89,8667$
	Des.Est.:	1,55	0,37	0,00	0,00	0,00	(p = 0,0000)
Divers	Media:	1,83	2,00 +	1,00 -	2,00	2,00	$F(3,8) = 9999,9999$
	Des.Est.:	0,37	0,00	0,00	0,00	0,00	(p = 0,0000)
Int_vert	Media:	2,00	2,00 +	2,00	2,00	2,00 -	$F(3,8) = 0,0000$
	Des.Est.:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	(p = 1,0000)
Direccio	Media:	1,75	1,17	1,00 -	3,00 +	3,00	$F(3,8) = 30,1333$
	Des.Est.:	0,92	0,37	0,00	0,00	0,00	(p = 0,0001)
Sis_cont	Media:	1,75	1,17	1,00 -	3,00 +	3,00	$F(3,8) = 30,1333$
	Des.Est.:	0,92	0,37	0,00	0,00	0,00	(p = 0,0001)

+ : Grupo con media más alta

- : Grupo con media más baja

20. Anexo 4

	DOMTI	SECTOR	IMPORTANCIA PARA EL MERCADO
ÁREA COMERCIAL/ MARKETING			
Cuota de mercado	Neutra: la cuota de mercado de DOMTI no es relevante, respecto al resto de competidores del sector.	Neutra: la cuota del mercado en el sector no es relevante debido a la alta competencia.	Alta: Si una empresa posee muchos establecimientos, supone que la cuota de mercado es alta y por tanto llega a un mayor número de consumidores.
Imagen de marca	Alta: las tiendas DOMTI son reconocidas por los clientes por su iluminación, presentación de producto, el trato al cliente y la variedad de productos	Neutra: el resto de las tiendas del sector en general no poseen una marca por lo que no son recordadas por una imagen concreta sino por el genérico “chino”	Alta: la fidelidad a una marca es más fuerte que si no existe, por lo que si existe una marca esta será recordada y otorgará una reputación
Imagen de calidad del producto	Neutra: los productos de las tiendas DOMTI son reconocidos como unos productos de calidad media-baja, habitualmente es la percepción que se obtiene por su bajo precio	Baja: los productos del resto del sector son reconocidos como productos de baja calidad, por lo que los consumidores tienen una percepción global del sector de productos de baja calidad.	Muy alta: los clientes demandan productos con una relación calidad-precio elevada, es decir, que a pesar de ser un producto de bajo precio busca una calidad elevada en los mismos.
Fuerza de ventas	Baja: la fuerza de ventas en las tiendas DOMTI, ayuda al cliente solo cuando lo solicita, así como no promociona ni busca aumentar la venta en la tienda.	Muy baja: en el resto de las tiendas del sector, la fuerza de ventas es prácticamente inexistente y su único fin es la reposición y solo si se le solicita ayuda la proporcionan, pero no de una manera adecuada	Alta: Los clientes actualmente reclaman una mayor atención personalizada frente al modelo habitual de tienda de autoservicio.
Publicidad y promoción	Baja: La publicidad por parte d DOMTI es inexistente, utilizándose solo la promoción vía RRSS	Muy baja: la publicidad y promoción por parte del resto de establecimientos del sector es nula.	Alta: el desconocimiento por parte de los consumidores del sector de establecimientos concretos y su surtido y precios hace que la diferenciación sea inexistente y no se conozca con exactitud la existencia de ciertas marcas que ofrecen unos servicios en concreto.

	DOMTI	SECTOR	IMPORTANCIA PARA EL MERCADO
Innovación	Baja: La innovación por parte de DOMTI solo se ha llevado a cabo en la creación de las tiendas ZIP.	Muy baja: La innovación por parte del sector es nula. Todos los establecimientos son prácticamente idénticos.	Alta: Los consumidores actualmente buscan no solo productos innovadores, sino también establecimientos innovadores que les aporten un valor añadido en cada visita que realiza al mismo
Alcance geográfico	Neutro: DOMTI actualmente posee una tienda de media por población en las que está asentada. La extensión por el territorio español alcanza únicamente 8 provincias.	Alto: las tiendas del sector están muy extendidas por todas las poblaciones, habiendo más de una por población. Se encuentran extendidas por todo el territorio español.	Alto: Los clientes buscan siempre la comodidad, siendo esta tener el establecimiento cerca de casa, por lo que si solo hay un establecimiento y la población es grande en extensión, seguramente no irá a ese establecimiento e irá al más cercano.
Atención al cliente	Neutra: la atención al cliente, una vez realizada la compra se debe realizar siempre en la misma tienda que adquirió el producto, sin posibilidad de poder cambiarlo en otra tienda. Tampoco existe un departamento en la central encargado de atender las quejas de los clientes, ni un teléfono de atención al cliente específico.	Muy baja: la atención al cliente en el resto del sector es prácticamente nula.	Muy alta: en el contexto actual, la valoración por parte de los consumidores de la atención al cliente posterior a la compra es fundamental, siendo el resultado de esta, la captación como nuevo cliente o la pérdida de este por el mal servicio ofertado.
ÁREA TECNOLÓGICA			
Tecnologías disponibles	Bajo: las tecnologías disponibles actuales se enmarcan en unos programas desfasados tanto de gestión de tiendas, como de gestión de almacén.	Muy bajo: las tiendas del sector poseen una tecnología muy básica para la gestión de tiendas, así como la de sus almacenes.	Neutro: el mercado no conoce las tecnologías de las que disponen los establecimientos ni las existentes por lo que es un elemento que no es trascendental de cara al mercado.
Esfuerzo en I+D	Bajo: actualmente DOMTI se encuentra en un proceso de cambio en el sistema informático de gestión tanto de tiendas como de almacén.	Muy bajo: las empresas del sector no consideran la I+D un factor relevante en su negocio.	Neutro: El mercado valora la inversión en I+D, pero en este sector en concreto la innovación se valora en el producto mayoritariamente.
Asimilación tecnológica	Neutro: la asimilación de las nuevas tecnologías para poder ofertar un mejor servicio, hasta hace relativamente poco no existía en DOMTI	Muy bajo: el sector está en su mayoría desfasado tecnológicamente y no utiliza nuevas tecnologías para ofrecer un mejor servicio, sino que sigue con el mismo sistema de venta de sus inicios.	Alto: las nuevas generaciones utilizan la tecnología habitualmente por lo que es necesario, estar acorde tecnológicamente para poder ofrecer siempre el mejor servicio a estas nuevas generaciones.

	DOMTI	SECTOR	IMPORTANCIA PARA EL MERCADO
RECURSOS HUMANOS			
Sistemas de incentivos	Muy bajo: No existe un sistema de incentivos para los empleados, ni de tienda ni de almacén, para poder aumentar así la productividad de estos, en un caso moviendo más mercancía y en el otro aumentando las ventas mediante la implicación del personal en la venta.	Muy bajo: No existe sistema de incentivos para empleados en el sector.	Neutro: El mercado desconoce la remuneración de los empleados por lo que se muestra indiferente ante este sistema.
Clima social	Neutro: el clima social no es el idóneo, los empleados muestran desgana y la relación entre todos no es todo lo buena que se desearía.	Bajo: el clima social en resto del sector es nulo, es decir, no existe una implicación por un servicio excelente.	Alta: si los empleados están contentos, ofertaran un servicio excelente a los clientes, mejorando la imagen de la empresa y promoviendo la repetición de compra en el establecimiento.
Nivel de formación	Bajo: los empleados no disponen de formación específica para su puesto de trabajo.	Muy bajo: los empleados no disponen de ningún tipo de formación específica para sus puestos de trabajo.	Alto: Los empleados con una formación específica adecuada otorgaran siempre un servicio excelente y eficiente.
Nivel de participación	Bajo: los empleados no participan en la consecución de objetivos, se limitan a cumplir órdenes.	Bajo: lo empleados no participan en la consecución de objetivos y solo se limitan a cumplir órdenes.	Alto: si los empleados participan en la consecución de objetivos darán lo mejor de sí tanto en la empresa como de cara al cliente.
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN			
Estructura organizativa	Alta: existe una división por departamentos en la central, así como de una jerarquía en las tiendas propias.	Bajo: no existe en la gran mayoría de empresas del sector de divisiones departamentales de carácter organizativo/funcional.	Neutra: el mercado no dispone de información sobre la estructura organizativa de cada empresa, a pesar de que si nota cuando la empresa esta organizada en departamentos por el tipo de servicio que se oferta.

	DOMTI	SECTOR	IMPORTANCIA PARA EL MERCADO
Cultura empresarial	Neutra: existe una cultura empresarial muy básica en cuanto a toma de decisiones y funcionamiento de la empresa.	Neutra: la única cultura empresarial existente en las empresas del sector es la que tiene que ver en cuanto a toma de decisiones y funcionamiento de la empresa.	Alta: una empresa con una cultura empresarial arraigada provocará la fidelidad de los clientes debido a que las rutinas creadas provocan que siempre se pueda dar el mismo servicio, incluso mejorarlo y ofrecer al cliente siempre un servicio óptimo y mejorado, ya que la cultura empresarial, provoca que siempre exista un afán de superación y mejora que repercutirá en el consumidor.
Almacén	Bajo: se trabaja con sistema de preparación de pedidos manual.	Bajo: se trabaja de manera manual.	Neutro: a pesar de que al consumidor el sistema de almacén no le afecta, sí que le afecta si este es deficiente, ya que provoca retrasos y fallos en la disponibilidad de productos.
Logística	Neutro: a pesar de tener un sistema de logística propio, no es lo suficientemente eficiente como podría ser.	Bajo: el sector en su gran mayoría no dispone de sistemas logísticos, sino el propio comerciante con su vehículo propio.	Alto: aunque el mercado no es consciente del sistema de logística de cada establecimiento, si el sistema de logística es deficiente se producirán continuas roturas de stock y una mala percepción de los clientes.

Fuente: Adaptado de Guerras y Navas (2015) para DOMTI

21. Anexo 5

Listado de tiendas:

[Domti Albacete \(Feria\)](#)

[Domti Alcoy \(Hispanidad\)](#)

[Domti Alcoy \(Santa Rosa\)](#)

[Domti Alfaz Del Pi](#)

[Domti Alicante \(Arcadia\)](#)

[Domti Alicante \(Autobuses\)](#)

[Domti Alicante \(Av. Aguilera\)](#)

[Domti Alicante \(San Mateo\)](#)

[Domti Almansa](#)

[Domti Almería Zip](#)

[Domti Altea](#)

[Domti Alzira](#)

[Domti Aspe](#)

[Domti Burriana](#)

[Domti Campello](#)

[Domti Cartagena](#)

[Domti Castellón \(Joaquín Costa\)](#)

[Domti Castellón \(San José\)](#)

[Domti Crevillente](#)

[Domti Cuenca](#)

[Domti Elche \(Pza. Barcelona\)](#)

[Domti Elche \(Pza. Madrid\)](#)

[Domti Elche \(Sector V\)](#)

[Domti Elda – 2 \(Olimpiadas\)](#)

[Domti Elda \(Padre Manjón\)](#)

[Domti Guardamar](#)

[Domti Hellín Zip](#)

[Domti Ibi](#)

[Domti Lorca Zip](#)

[Domti Lugo](#)

[Domti Molina De Segura Zip](#)

[Domti Mutxamel Zip](#)

[Domti Novelda \(Lepanto\)](#)

[Domti Onteniente](#)

[Domti Orihuela – 1 \(Sto. Domingo\)](#)

[Domti Orihuela – 2 \(Teodomiro\)](#)

[Domti Petrer](#)

[Domti San Javier](#)

[Domti San Juan](#)

[Domti San Pedro Del Pinatar Zip](#)

[Domti San Vicente Zip](#)

[Domti Santa Pola](#)

[Domti Sax](#)

[Domti Torrevieja](#)

[Domti Torrevieja](#)

[Domti Villajoyosa](#)

[Domti Villarreal](#)

[Domti Villena](#)

[Domti Xativa](#)

